

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية)

دكتور

عادل عبد المنعم المسدي

كلية التجارة - جامعة طنطا

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية)

* مقدمة :

تحتاج منظمات اليوم إلى تضافر جهود جميع العاملين بها ، بل والسعى نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسئوليات الرسمية للوظيفة ، بما تمثله من حد أدنى للأداء . فالمنظمات الحديثة تعمل على خلق روح المبادرة والإبتكار تاركة للعاملين بها حرية التصرف ، وهي نوع من السلوكيات التي تؤثر على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال والتي يقوم بها الأفراد بناء على إختيارهم وبمحض إرادتهم لأنها لاترد ضمن الوصف الوظيفي الذي يحدد الدور الذي يؤديه الفرد داخل منظمته وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية . (عريشه ، ١٩٩٢ : ٦٥٩ - ٦٦٠)

فالمواطنة التنظيمية أحد أهم الأبعاد الرئيسية اللازمة لفهم سلوكيات الأفراد داخل منظمات الأعمال وذلك على إعتبار أنها مؤشراً فاعلاً يعكس متغيرات سلوكية أخرى مثل : الأداء ، الرضا ، الإستغراق الوظيفي ، المبادرة ، والتعاون .

وتتمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في أداء أعمال إبتكارية ومساهمات ملموسة في تحقيق أهداف المنظمة والتي تزيد عن متطلبات ومواصفات وخصائص أدوارهم (Bolon, 1997 : 221) .

وقد صرح (Barnard, 1938 : 83) منذ أكثر من ستين عاماً أن الهيكل الرسمي هو نتيجة وليس سبباً للجهد المنظم . وأن الهيكل الرسمي قادر فقط على تحديد بعض السلوكيات المطلوبة إلا أنه غير قادر على التوقع بكل الإسهامات المطلوبة من العاملين . وأن الرغبة في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد هي شرط جوهري لحياة المنظمة ولا يمكن أن يتضمنها الهيكل الرسمي .

أولاً ، مشكلة البحث ، Research Problem

بالرغم من إهتمام الدراسات الحديثة في العشر سنوات الأخيرة بموضوع المواطنة التنظيمية لما لها من أثر فاعل في نجاح المنظمة ، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الإهتمام الكافي من الباحثين في إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي وبالذات في بيئة الأعمال المصرية ، حيث مازالت الجهود البحثية متواضعة في هذا الجانب ، وحتى

الدراسات التي تمت في مصر لم تتناول العلاقة بين الوصف الوظيفي الذي يحدده الهيكل الرسمي للمنظمة وبين سلوكيات المواطن التنظيمية .
لذا فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في الإجابة على السؤال التالي : ما هي محددات سلوكيات المواطن التنظيمية وذلك بالتطبيق على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية ؟ ، حيث يعتقد الباحث أن هذا القطاع يبرز مشكلة البحث بسبب تباين سلوكيات المواطن التنظيمية بين العاملين بالقطاع والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين .

ثانياً ، أهداف البحث ، Research Objectives

- تتمثل أهداف هذا البحث في محاولة الربط بين المتغيرات المؤثرة في سلوكيات المواطن التنظيمية والمتغيرات التي تعكس وجودها .
ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- ١ - التعرف على محددات سلوكيات المواطن التنظيمية بالقطاع المصرفي بمحافظة الغربية .
 - ٢ - التعرف على خصائص بيئة العمل بالقطاع محل الدراسة .
 - ٣ - الوصول إلى مجموعة من المحددات المؤثرة على سلوكيات المواطن التنظيمية وتحديد درجة تأثير كل منها في زيادة تلك السلوكيات .
 - ٤ - ترتيب تلك المحددات من حيث التأثير على سلوكيات المواطن التنظيمية للأفراد العاملين إستناداً إلى الدراسة الميدانية .
 - ٥ - إبراز الأهمية النسبية لأثر محددات سلوكيات المواطن التنظيمية بمتغيراتها المختلفة على السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل .
 - ٦ - إبراز الأهمية النسبية لأثر محددات سلوكيات المواطن التنظيمية بمتغيراتها المختلفة على السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين .

ثالثاً ، أهمية البحث ، Research Significance

- تتبع أهمية هذا البحث من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي . فعلى المستوى العلمي يستمد البحث أهميته مما يلي :
- ١ - أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال ، حيث مازالت المكتبة العربية تحتاج إلى مزيد من جهود الباحثين في هذا الموضوع .
 - ٢ - إن سلوكيات المواطن التنظيمية تمثل محور إهتمام الباحثين وهي الأساس في فعالية الأداء ومدى تحسنه وتطوره ، وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد بالعوامل المؤثرة على سلوكيات المواطن التنظيمية ، إلا أن هذا الموضوع لزال يعد أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية والاجتماعية مما يتطلب معه رصد وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً في سلوكيات المواطن التنظيمية .

٣ - إن دراسة المتغيرات المؤثرة فى سلوكيات المواطنة التنظيمية يعد من الأمور بالغة الأهمية فى الوقت الحالى ، حيث تمر الكثير من المنظمات المصرية بعملية تحول نحو التخصصية . الأمر الذى يحتم ضرورة التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية قبل التحول للقطاع الخاص ، حيث تتطلب التخصصية توافر سلوكيات وقيم عمل معينة .

أما على المستوى التطبيقى فيستمد البحث أهميته ممايلى :

١ - أنه يقدم للمسئولين بالقطاع المصرفى بمحافظة الغربية إطاراً عملياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات التى لها علاقة معنوية بسلوكيات المواطنة التنظيمية . ومن ثم يمكن لهؤلاء المسئولين توفير المناخ المناسب لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٢ - مساعدة المسئولين عن رسم سياسات الموارد البشرية بمراعاة سلوكيات المواطنة التنظيمية والمعايير الأخلاقية عند إجراء عمليات الإختيار والتعيين ، والتقييم والترقية والنقل والمكافآت وغيرها .

٣ - إمداد المسئولين بالقطاع المصرفى بمحافظة الغربية ببيانات صادقة وموثوقة ومستمدة من دراسات ميدانية فى البيئة المصرية تساعدهم على ترشيد إستخدام العمالة عند إجراء عمليات إعادة هيكلة العاملين ، والمحافظة على أولئك الذين تتوافر لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٤ - المساعدة فى خلق ثقافة جديدة بهذا القطاع مؤداها غرس قيم المواطنة والقيم الخلقية لدى العاملين به بما يترتب عليه الحرص على صالح البنك والقدرة على تحقيق أهدافه .

الإطار النظري للبحث

مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ،

يحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكُتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة ، إلا أنه مازال هناك جدل كبير وعدم إتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

فيرى (Organ et al, 1983 : 587) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي ، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي ، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل إختياري أو يمتنع عن ممارستها بشكل إختياري دون النظر إلى إعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب .

ويضيف (Organ, 1988 : 3-4) الذي يعتبر الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها سلوكيات إختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها . ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي . وهذه السلوكيات في مجملها تقوى أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة .

وتعرف (Van Dyne et al, 1995 : 215) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعنى تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ، كما أنها سلوكيات إختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة . ويؤيد (Pukta, 1999 : 59) هذا القول بتعريفه لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات إضافية للدور ويمارسها الفرد تطوعاً ، ومع ذلك فهي تسهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية .

وأخيراً تعرف (نهى الخطيب ، ٢٠٠٠ : ٥٠٣) المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة وإختيار ، وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ، ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت ، كما لا توجد عقوبات تترتب على عدم أداء هذه السلوكيات ، وتعتبر ذات أهمية بالغة للأداء الوظيفي الفعال .

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ،

تشمل المتغيرات المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية كلاً من : نمط القيادة المتبع ، وإدراكات العدالة التنظيمية ، وإدراكات الدعم التنظيمي ، وإلتناء التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، وضغوط الدور ، وتماسك الجماعة . حيث قام الباحث بتثبيت

المتغيرات الشخصية والديموقراطية تاركاً المجال لبحوث أخرى مستقبلية . وفيما يلي عرض لتلك المتغيرات من حيث علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

(٩) نمط القيادة المتبع ،

تعنى القيادة نمطاً معيناً من السلوك البشرى للقائد بالنسبة للأدوار التى يؤديها الرؤوسون معه ، كما تعنى نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد مختلفين فى المشاعر والإتجاهات والقدرات والدوافع والمشكلات والمواقف التى تواجههم . لذا يمكن تصنيف أنماط القيادة المتبعة إلى نمطين رئيسيين هما :

النمط الأوتوقراطى والنمط الديموقراطى .

فالقائد الأوتوقراطى هو الذى يتولى جميع مراحل صنع وإتخاذ القرار ، ولايشرك معه أحداً فى مباشرة وظيفته ، وبالتالى فهو لايسمح لرؤوسيه بتقديم أى مبادرات أو مقترحات أو حتى الإعتراض أو نقد القرار وفى الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى إستخدام أساليب الإجبار والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر . (المسدى ، وآخرون ، ٢٠٠٢ : ٢٢٧ ، ٢٢٩)

ويعتقد (جراى ، ١٩٨٨ : ٤١٨) أن القيادة الأوتوقراطية المطبقة حرفياً تكون فعالة فى المواقف التالية :

- أ - فى وقت الأزمات .
 - ب - فى حالة قيادة رؤوسين نوى قدرات محدودة .
 - ج - عند إفتقاد الرؤوسين للمبادرة وروح المسئولية .
 - د - إذا كان القائد خبيراً ومعترفاً بقدراته فى مجال المشكلة .
- أما القائد الديموقراطى فهو الذى يسمح للرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم ، وممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية ، حيث تسود روح التعاون بين أعضاء الجماعة . وبناء على ذلك يمكن أن تكون القيادة الديموقراطية أكثر فعالية عن غيرها فى المواقف التالية :
- أ - عندما يكون القائد غير خبير فى مجال المشكلة .
 - ب - عندما تكون هناك أهمية بالغة لقبول الرؤوسين للقرار قبل تنفيذه .
 - ج - عندما يكون لدى الرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد .
 - د - عندما يتمتع الرؤوسين بمهارات عالية .

ومن الدراسات التى إهتمت بعلاقة النمط القيادى المتبع بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة (Smith et al, 1983 : 653-663) والتى توصلت إلى بعض النتائج التى من أهمها أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً مباشراً فى سلوك مواطنة الإنجاز وفقاً للضمير ، فى حين أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر فى سلوك مواطنة الإيثار من خلال تأثير السلوك المدعم للقائد فى الرضا الوظيفى للرؤوس . وقد

تم إجراء هذه الدراسة على ٢٠٩ فرداً من العاملين فى منظمات مختلفة بالمملكة المتحدة .

كما أكدت نتائج دراسة (Moorman & Niehoff, 1993 : 527-556) على أن الرقابة التى يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً فى سلوكيات المواطن التنظيمية التى يمارسها المرؤوس ، وذلك على إعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع المرؤوس من ممارسة تلك المهام التى ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها .

وقد بينت دراسة (Schnake et al, 1995 : 209-221) أن السلوك المدعّم للقائد هو أهم محددات سلوكيات المواطن التنظيمية .

كما توصلت دراسة (Deluga, 1995 : 1652-1669) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين نمط القيادة الديموقراطية للرئيس وسلوكيات المواطن التنظيمية التى يمارسها المرؤوس .

(٢) إدراكات العدالة التنظيمية ،

تؤثر إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية فى إتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية ، الأمر الذى دفع كثيراً من الكُتاب والباحثين إلى تقسيم تلك العدالة إلى عدالة توزيعية تتمثل فى عدالة توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصى ، والعدالة الإجرائية التى تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة وعدالة التعامل الإجتماعى . والآتى عرض مختصر لمكونات إدراكات العدالة التنظيمية .

١ - العدالة التوزيعية :

تتعلق العدالة التوزيعية بالمخرجات أو بما يحصل عليه الفرد من وظيفته ، حيث يكون التركيز على كيفية قيام الرئيس بتوزيع المكافآت وعلى ردود أفعال الأفراد تجاه ما يحصلون عليه من مكافآت ، وتعتمد العدالة التوزيعية على مايلى :

١ - الجانب الهيكلى أو المادى : حيث يرى (Greenberg, 1992 : 52) أن هذا الجانب يعبر عن حجم ومضمون المكافآت التى يحصل عليها الفرد .

كما أن هيكل التوزيعات يمكن أن يكون مهماً فيما يتعلق بكيفية تقييم الفرد للمكافآت التى يحصل عليها بالمقارنة بزملائه فى العمل . (Adams, 1963 : 427) ويؤثر بشكل مباشر فى الأداء الفردى . (Leventhal, 1980 : 25)

٢ - الجانب الإجتماعى : حيث عرفه (Greenberg, 1992 : 53) على أنه المعاملة الشخصية التى يظهرها الرئيس تجاه الأفراد الذين يحصلون على مكافآت .

ب- العدالة الإجرائية :

ترتكز العدالة الإجرائية على جانبين هما :

١ - الجانب الهيكلي أو المادى : حيث يرى (Greenberg, 1992 : 60-62) أن هذا الجانب يعبر عن كيفية إستخدام الإجراءات الرسمية فى المنظمة مثل (إجراءات تحديد الأجر ، وإجراءات تقييم الأداء ، وإجراءات النقل والترقية ، وإجراءات التعامل مع الشكاوى والتظلمات إلخ) .

ويشير (Greenberg, 1993 : 249-251) إلى أن الإجراءات الرسمية تكون عادلة

إذا إتسمت بالخصائص الأربعة التالية :

- الصحة أو الدقة .

- عدم التحيز .

- الثبات .

- إعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم .

ويضيف (Greenberg, 1993 : 252) أنه إذا توافرت الخصائص الأربعة السابقة

فإن العاملين سوف يقيمون القرارات الناتجة (مثل قرارات تحديد الأجر ، وقرارات تقييم الأداء ، وقرارات الترقية أو النقل) على أنها عادلة .

٢ - الجانب الإجتماعى : حيث عرفه (Greenberg, 1992 : 65) بأنه الإحترام الذى

يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخبار العاملين بشأن كيفية إتخاذ القرار .

وقد أطلقت دراسة (Bies & Moag, 1986 : 47) على الجانب الإجتماعى للعدالة

الإجرائية مسمى عدالة التعامل .

وقد أشارت البحوث والدراسات إلى أهمية عدالة التعامل ، فقد توصلت دراسة

(Bies & Shapiro, 1988 : 683) إلى أن التبرير المقبول أو المنطقى الذى تقدمه المنظمة

بشأن قراراتها يؤدى إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم

تقديم أية تبريرات .

كما بينت دراسة (Greenberg, 1991 : 59) أن العاملين يشعرون بعدالة نظام

تقييم الأداء عندما يقدم إليهم وصف كتابى بشأن كيفية إجراء عملية التقييم .

- وقد أثبت (Weiss et al, 1999 : 792) تأثير إدراكات العدالة التنظيمية بشقيها فى

العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الإستجابات العاطفية للفرد ،

والأداء الفردى والسلوكيات العدوانية فى مكان العمل .

ويشير (Zwick & Chen, 1999 : 696) إلى إرتفاع التكاليف التى تتحملها أى

منظمة فى سبيل تحقيق العدالة التنظيمية بشقيها ، ومع ذلك فقد أكدوا على ضرورة

تحمل تلك التكاليف التى تعتبر إنفاقاً إستثمارياً له مردوده من خلال زيادة فعالية

المنظمة وتحقيق تميزها فى الأجل الطويل .

وفى دراسة حول تأثير مصادر العدالة التنظيمية فى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، أكدت دراسة (Moorman, 1991 : 845-855) على أن عدالة التعامل هى المصدر الوحيد للعدالة التنظيمية الذى يرتبط جوهرياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما توصلت إلى أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هى علاقة طردية معنوية . وقد أبرزت الدراسة وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي .

كما إستخدمت دراسة (Tansky, 1993 : 195-207) مفهوم العدالة الكلية ليشمل كلاً من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ، حيث أجريت الدراسة على ١٩١ فرداً من العاملين بإحدى شركات الحاسبات الآلية . وكان من بين أهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسة أن العدالة الكلية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً فى إثارة الأفراد العاملين كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وبالبحث عن العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية أجرى (Bies et al. 1993 : 227-238) دراستهم على ١٤٧ فرداً سبق وأن أُنذرتهم المنظمات التى يعملون بها بأنه سوف يتم الإستغناء عنهم وذلك بهدف بحث تأثير أربعة عوامل فى سلوكيات المواطنة التنظيمية التى يمارسها هؤلاء العاملون خلال الفترة المتبقية لهم فى العمل وهذه العوامل هى : العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، والحالة العاطفية ، وتوقعات الفرد بأنه من الممكن أن تعيد المنظمة النظر فى الإستغناء عنه . وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها :

- أ - ممارسة أفراد العينة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة إعتقاداً منهم بأن ممارسة تلك السلوكيات سوف يجعل المنظمة تعيد النظر بشأن الإستغناء عنهم .
- ب- وجود علاقة طردية معنوية بين العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويرى Bies وزملاؤه أن هذه النتيجة تدعم الأهمية النسبية للعدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية فى تحديد السلوكيات المفيدة تنظيمياً .

وفى دراسته حول تأثير إدراكات العدالة التنظيمية فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والتى أجريت على ١١٧ فرداً يعملون فى خمسة قطاعات مختلفة ويقومون بالدراسة فى إحدى الجامعات الأمريكية للحصول على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال توصل (Aquino, 1995 : 21-33) إلى أن عدالة التعامل (كأحد بعدى العدالة الإجرائية) هى أهم مصادر العدالة التنظيمية من حيث التأثير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن تأثير عدالة التعامل فى سلوك مواطنة الطاعة العامة يعد أقوى من تأثير التعامل فى سلوك مواطنة الإيثار .

(٣) إدراكات الدعم التنظيمي ،

عرف (Eisenberger, et al, 1986 : 505) إدراكات الدعم التنظيمي على أنها إعتقادات الفرد بشأن إهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته . أى أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل إعتقادات الفرد بشأن إلتواء المنظمة له ، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الإلتزام لدى الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بأن عليه إلتزاماً بحد إنتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الدور الأساسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وهنا يقال إن الفرد يبحث عن التوازن فى علاقات التبادل بينه وبين المنظمة .

ويضيف (Shore & Tetrick, 1991 : 640) أن طبيعة التبادل بين الفرد والقائد تختلف عن طبيعة التبادل بين الفرد والمنظمة ، فالتبادل بين الفرد والقائد له طبيعة ثنائية تعتمد على المساعدات والمجاملات المتبادلة بين الطرفين ، أما التبادل بين الفرد والمنظمة أو إدراكات الدعم التنظيمي فله طبيعة عامه تعتمد على طبيعة القرارات التنظيمية والتي قد يرى الفرد أنها تأخذ فى الإعتبار أهدافه وحاجاته المختلفة .

ومن الدراسات التي إهتمت ببحث العلاقة بين إدراكات الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة (Settoon et al, 1996 : 219-227) والتي تهدف إلى بحث تأثير نمطى التبادل الإجماعى (التبادل بين الفرد والمنظمة فى صورة إدراكات الدعم التنظيمي ، والتبادل بين القائد والمرؤوس) فى ثلاثة متغيرات إتجاهية وسلوكية للعاملين وهى : الإلتواء التنظيمي ، وسلوكيات الدور الأساسى ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وقد تم إجراء هذه الدراسة على ٢٥٤ فرداً ينتمون إلى ٢٨ جماعة عمل ويعملون فى الوظائف غير الإشرافية فى إحدى المستشفيات الإقليمية بالولايات المتحدة الأمريكية . وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر طردياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن التبادل بين القائد والمرؤوس يؤثر طردياً فى تلك السلوكيات . ويعتقد Settoon وزملاؤه أن عدم قياس إدراكات الدعم التنظيمي والتبادل بين القائد والمرؤوس معاً هو المسبب لتلك العلاقة ، حيث أنه عندما يتم قياس المتغيرين معاً فإن التبادل بين القائد والمرؤوس هو فقط الذى يؤثر معنوياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وأخيراً أكدت دراسة (Wayne et al, 1997 : 82-111) أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر طردياً فى كل من الإلتواء العاطفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فى حين أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر عكسياً فى النزوع لترك العمل ، كما أن التبادل بين القائد والمرؤوس يؤثر طردياً فى كل من تقييم المشرف للأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فى حين أن التبادل بين القائد والمرؤوس لا يؤثر معنوياً فى كل من الإلتواء العاطفى والنزوع لترك العمل .

(٤) الإلتواء التنظيمي ،

توالت الأبحاث والدراسات التي تظهر أن الإلتواء التنظيمي يمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة . فعلى سبيل المثال إقترح (Becker, 1992 : 232-244) أشكالاً مختلفة من الإلتواء التنظيمي ، حيث يوجد إلتواء الفرد تجاه المنظمة ككل ، وإلتواء الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر ، والإلتواء تجاه جماعة العمل أو تجاه المهنة . كما إقترحت دراسة (Meyer & Allen, 1991 : 61-89) نموذجاً ثلاثى الأبعاد للإلتواء التنظيمي ، يحتوى على ثلاثة مكونات لكل منها دلالاته بالنسبة لمشاركة الفرد فى المنظمة ، وهذه المكونات هى :

أ - الإلتواء العاطفى : ويشير إلى ميل الفرد العاطفى والسيكولوجى تجاه المنظمة ، بعبارة أخرى فإن الفرد الذى توصف أعماله بالنمطية إنما هو راجع عن رغبته فى ذلك .

ب - إلتواء الإحتياج : ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء فى المنظمة وذلك لإرتفاع تكاليف المعيشة وإحتياجه للعمل ، خاصة مع إرتفاع نسبة البطالة فى سوق العمل .

ج - الإلتواء المعيارى : ويشير إلى الإلتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء فى المنظمة ، وبعبارة أخرى فإن بقاء الفرد فى العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك .

وتتمثل أهمية النموذج ثلاثى الأبعاد للإلتواء التنظيمي فى وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك على النحو التالى :

١ - تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التى يقضيها الفرد فى المنظمة دوراً مهماً فى تطور المكون العاطفى للإلتواء التنظيمي (Irving & Meyer, 1994 : 943) ، كما أن هذا المكون يرتبط جوهرياً مع الخصائص التنظيمية مثل عدم المركزية فى إتخاذ القرارات ، ومع السمات الشخصية مثل مركزية التحكم (Brooke et al, 1988 : 142) .

٢ - أما إلتواء الإحتياج فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمنظمة ، لذا فإنه يرتبط أساساً بالإستثمارات التى يقدمها الفرد للمنظمة مثل (مستوى التعليم ، والجهد المبذول فى العمل) . كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة (Meyer et al, 1993 : 544) .

٣ - وأخيراً فإن المكون المعيارى للإلتواء التنظيمي يتطور نتيجة للإستثمارات التنظيمية فى الفرد مثل التدريب والترقية ، كما يزداد هذا المكون بزيادة الخبرات الإجتماعية التى تضغط على القيمة التى يعطيها الفرد لعلاقته بالمنظمة (Meyer & Allen, 1996 : 267) .

وفى دراسته عن العلاقة بين الإلتزام التنظيمي (كمتغير أحادي الأبعاد) وسلوكيات المواطن التنظيمية توصل (Schappe, 1998 : 277-290) إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوكيات المواطن التنظيمية .

ومن الواضح أنه لم تحظ العلاقات بين مكونات النموذج ثلاثي الأبعاد للإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطن التنظيمية بالإهتمام الكافي ، وبصفة خاصة العلاقة بين إلتزام الإحتياج وسلوكيات المواطن التنظيمية والتي لم تتناولها سوى دراسة (Wayne et al, 1997 : 82-111) ودراسة (Bolom 1997 : 218-236) ، وكذلك العلاقة بين الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطن التنظيمية والتي لم تتناولها سوى دراسة (Bolom, 1997 218-236) . أما العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطن التنظيمية فقد تناولتها العديد من الدراسات وإن اختلفت فيما بينها حول نتائج التطبيق .

وأخيراً أثبتت دراسة (Van Dyne & Soon, 1998 : 622-701) أن سلوك المواطن التنظيمية يتوافر بدرجة أكبر لدى العاملين المؤقتين عن الدائمين ، وذلك عندما تتوافر لديهم إتجاهات إيجابية عن علاقاتهم بالمنظمة ، وذلك بالرغم من أن العاملين المؤقتين لا يتمتعوا بنفس القدر من المزايا المتوافرة لدى العاملين الدائمين من حيث المعاملة والحوافز والترقيات والإستقرار فى العمل ، وأن العاملين الدائمين أقل إظهاراً لسلوكيات المواطن بسبب ثبات العلاقة بينهم وبين المنظمة وثبات المميزات التي يحصلون عليها ، ووجود عقود وظيفية ثابتة .

(٥) الرضا الوظيفي ،

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطن التنظيمية التي يمارسها الفرد ، حيث يعتقد (Spector, 2000 : 33-54) أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطن التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية .

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما :

أ - المنظور العاطفي : وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد ، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد .

ب- المنظور الإدراكي : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة ، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقياس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته .

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو إنسجاماً بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند ممارسته للسلوكيات الوظيفية ، حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو إنسجام بين الإدراك

والعاطفة . وتمشياً مع المنظور العاطفى للرضا الوظيفى قامت دراسة (Bateman & Organ, 1983 : 587-595) ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفى العاطفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث قسمت الرضا الوظيفى العاطفى إلى ستة مكونات هى : الرضا عن العمل ، والرضا عن الأجور ، والرضا عن الترقية ، والرضا عن الإشراف ، والرضا عن زملاء العمل ، والرضا الوظيفى الكلى . وقد تم إجراء هذه الدراسة على ٨٢ فرداً يعملون فى وظائف مختلفة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل مكون من مكونات الرضا الوظيفى العاطفى على حده وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وببحث تأثير الرضا الوظيفى العاطفى على سلوكيات المواطنة التنظيمية استخدمت دراسة (Bolon, 1997 : 221-241) خمسة مكونات للرضا الوظيفى العاطفى وهى : الرضا عن العمل ، والرضا عن الإشراف ، والرضا عن الأجر ، والرضا عن الترقية ، والرضا عن زملاء العمل ، كما استخدمت الدراسة بعددين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هما : السلوكيات التى تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التى تفيد أفراداً معينين . وقد تم إجراء هذه الدراسة على ٢٠٢ فرداً من العاملين بهيئة التمريض بإحدى المستشفيات الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا عن زملاء العمل هو أكثر محددات الرضا الوظيفى العاطفى تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية بنوعها .

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكى للرضا الوظيفى أن الرضا ينتج عن التوقعات . فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته .

وقد دعمت دراسة (Watson & Clark, 1984 : 465-490) الإفتراض السابق ، حيث توصلت إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم ، لذا فهو سريع التغير . وذلك بعكس العاطفة والتى تتسم بالإستقرار النسبى وبخاصة العاطفة السلبية .

ومن هذا المنطلق قامت دراسة (Moorman, 1993 : 759-776) ببحث التأثير المقارن لكل من مقياس الرضا الوظيفى العاطفى والرضا الوظيفى الإدراكى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية . وتوصلت الدراسة إلى إرتفاع الأهمية النسبية لمقاييس الرضا الوظيفى الإدراكى بالمقارنة بالرضا الوظيفى العاطفى فى التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتشير نتائج دراسة (Kemery, et al, 1997 : 635-651) إلى أن كلاً من الرضا العاطفى والرضا الإدراكى يؤثران (بصورة مستقلة) تأثيراً طردياً مباشراً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن الرضا الإدراكى يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر فى سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تأثير الرضا الإدراكى فى الرضا العاطفى .

وقد حاول (Organ & Konovsky, 1989 : 157-164) قياس العاطفة والإدراك كلاً على حدة فى دراستهما التى تم إجرائها على ٣٦٩ فرداً من العاملين بهيئة التمريض فى إثنين من المستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث قسما العاطفة إلى عاطفة إيجابية وعاطفة سلبية ، كما قسما الإدراك إلى إدراكات المحتوى الوظيفى وإدراكات الأجر . وذلك بغرض قياس تأثير العاطفة والإدراك على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشقيها المتمثلة فى السلوكيات التى تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التى تفيد أفراداً معينين . وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها :

أ - إن مقياسى العاطفة (الإيجابية والسلبية) مستقلان عن مقياسى الإدراك (محتوى الوظيفة والأجر) .

ب - عندما يتم التحكم إحصائياً فى تأثير مقياسى الإدراك فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإن مقياسى العاطفة ليس لأى منهما على حده تأثير معنى فى أى بعد من بعدى سلوكيات المواطنة التنظيمية (السلوكيات التى تفيد المنظمة ككل والسلوكيات التى تفيد أفراداً معينين) .

ج - عندما يتم التحكم إحصائياً فى تأثير مقياسى العاطفة فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإن مقياسى الإدراك لكل منهما على حده تأثيراً طردياً معنوياً فى كل من بعدى سلوكيات المواطنة التنظيمية .

من العرض السابق لأثر الرضا الوظيفى على سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح

الآتى :

أ - أن الرضا الوظيفى هو محدد إتجاهى هام لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ب - إن العلاقة بين الرضا الوظيفى وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفى وسلوكيات الدور الأناسى .

ج - على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفى إلى مكون عاطفى وآخر إدراكى ، إلا

أن المكون الإدراكي هو المكون الأساسى أو الحيوى فى مقاييس الرضا
الوظيفى .

د - إن تأثير الرضا الوظيفى فى سلوكيات المواطنة التنظيمية يرجع أساساً إلى
تأثير الإدراك فى تلك السلوكيات .

(٦) ضغوط الدور :

تزداد ضغوط الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع بعضها البعض أو مع قيمة
الشخصية ، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، أما إذا كانت تلك التوقعات يشوبها
الغموض وعدم الوضوح فهنا يحدث ما يسمى بغموض الدور (رفاعى ، ١٩٨٩ : ١١٧) .
والآتى عرض مختصر لأنواع ضغوط الدور :

أ - صراع الدور :

إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذى يقوم به الفرد يحدث ما يسمى
بصراع الدور ، فصراع الدور ينشأ إذا ما واجه الفرد الذى يقوم بعمل معين العديد من
أوامر العمل المتعارضة أو عندما يكون مطلوب منه القيام بأعمال لا يرغب فى أدائها
ولا يعتقد أنها جزء من عمله . (Cooper & Arbose, 1984 : 46)

وتكشف الدراسات السابقة عن وجود علاقة بين صراع الدور وبعض
المتغيرات الأخرى ، ففي دراسة (Jamal, 1990 : 733) إتضح أن هناك علاقة إرتباط
معنوية بين كل من صراع الدور والضغوط الوظيفية ، والإلتزام التنظيمى
والرضا الوظيفى والمشاكل النفسية والرغبة فى النقل لمكان آخر ، كما بينت دراسة
(Spector & Connell, 1994 : 38) أن هناك علاقة إرتباط معنوية بين صراع الدور
والشعور بالإجهاد الوظيفى .

ب - غموض الدور :

ينشأ غموض الدور من عدم تأكد الفرد من إختصاصاته ، وعدم معرفته بما يجب
أن يؤديه ، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه ، كذلك إفتقاره إلى معرفة أهداف العمل
بوضوح ، والمعلومات التى يحتاجها فى أداء دوره فى المنظمة مثل المعلومات الخاصة
بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم
الأداء وغيرها ، مما يترتب عليه إرتباك الفرد فى عمله وشعوره بالضغط النفسى
وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه (Abdel - Halim, 1981 : 265) ويؤكد

(Jamal, 1990 : 732) على وجود علاقة إرتباط معنوية بين كل من الضغوط الوظيفية ممثلة فى غموض الدور ودرجة الرضا الوظيفى والإلتزام التنظيمى والرغبة فى النقل ومعاناة العاملين من المشاكل النفسية ، كما وجد (Spector & Connell, 1994 : 37) علاقة إرتباط معنوية أيضاً بين غموض الدور والشعور بالإجهااد الوظيفى وعدم الرضا الوظيفى والقلق والإحباط .

وحول علاقة ضغوط الدور بسلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح ضمناً أنه كلما زادت ضغوط الدور التى يواجهها الفرد إنخفضت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء الموجهة نحو المنظمة ككل أو الموجهة نحو أفراداً معينين . يتضح من التحليل السابق ضرورة دراسة تأثير ضغوط الدور فى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث إهتمت الدراسات التى أجريت من قبل بوضع الحدود الفاصلة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسى ، كما تعد الدراسات التى قامت ببحث تأثير ضغوط الدور فى سلوكيات المواطنة التنظيمية محدودة إلى حد كبير .

(٧) تماسك الجماعة ،

عرف (Mudrack, 1989 : 771-785) تماسك الجماعة على أنها الإتجاهات الإيجابية المتبادلة بين أعضاء الجماعة ، بجانب القوى الناتجة عن التفاعل بين الأعضاء والتى تضغط على كل منهم للبقاء فى الجماعة .

ويرى (عاشور ، ١٩٨٥ : ٢٢) أن درجة تماسك الجماعة وتضامنها وتكاتفها ومؤازرة أعضائها لبعضهم البعض يتأثر إلى حد كبير بمجموعة من العوامل أهمها :

أ - تماثل أعضاء الجماعة .

ب - صغر حجم الجماعة .

ج - نظم الإتصال بالجماعة .

د - القدرة على تحقيق الأهداف .

هـ- التهديد الخارجى للجماعة .

وتكشف الدراسات السابقة عن وجود علاقة بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فقد أشارت دراسة (Carron, 1995 : 286-305) إلى أن الجماعات المتماسكة تظهر داخلها تبادلات إجتماعية أكثر إنتظاماً وأكثر إيجابية من الجماعات غير المتماسكة . كما تعتقد دراسة (Organ, 1990 : 43-72) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تعكس جهود أعضاء جماعة العمل فى الحفاظ على التبادل الإجتماعى بينهم . كذلك أظهرت دراسة (Van Dyne et al, 1994 : 765-802) أن تماسك الجماعة هو أحد المحددات الهامة للسلوكيات المدعومة مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك لأن الجماعات شديدة التماسك تتسم بوجود شخصية جماعية قوية تعزز رغبات الأعضاء فى مساعدة بعضهم البعض بجانب مساعدتهم للمنظمة .

منهجية البحث

أولاً ، فروض البحث ،

بعد التعرف على مشكلة البحث وتحديد جوانبها ، وفى ضوء أهداف البحث السابقة ، والإطار النظرى للبحث ، فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالى تمهيداً لإختبارها إحصائياً .

الفرض الأول :

توجد علاقة إرتباط جوهرية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض الثانى :

تؤثر إدراكات العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض الثالث :

تؤثر إدراكات الدعم التنظيمى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض الرابع :

يؤثر الإنتماء التنظيمى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض الخامس :

يؤثر الرضا الوظيفى تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض السادس :

تؤثر ضغوط الدور تأثيراً معنوياً سلبياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

الفرض السابع :

يؤثر تماسك الجماعة تأثيراً معنوياً إيجابياً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

ثانياً ، متغيرات البحث ،

تنقسم المحددات المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نمط القيادة المتبع ، وإدراكات العدالة التنظيمية ، وإدراكات الدعم التنظيمي ، والإنتماء التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، وضغوط الدور ، وتماسك الجماعة . وقد تم إختيار تلك المحددات في القياس بإستناد إلى دراسة (Moorman & Niehoff, 1993) ودراسة (Schnake et al, 1995) ودراسة (Deluge, 1995) ودراسة (Bies, 1993) ودراسة (Aquino, 1995) ودراسة (Shore & Tetrick, 1991) ودراسة (Settoon et al. 1996) ودراسة (Meyer & Allen, 1991) ودراسة (Bolon, 1997) ودراسة (Kemery, et al, 1997) ودراسة (Jamal, 1990) ودراسة (Van Dyne et al, 1994) .

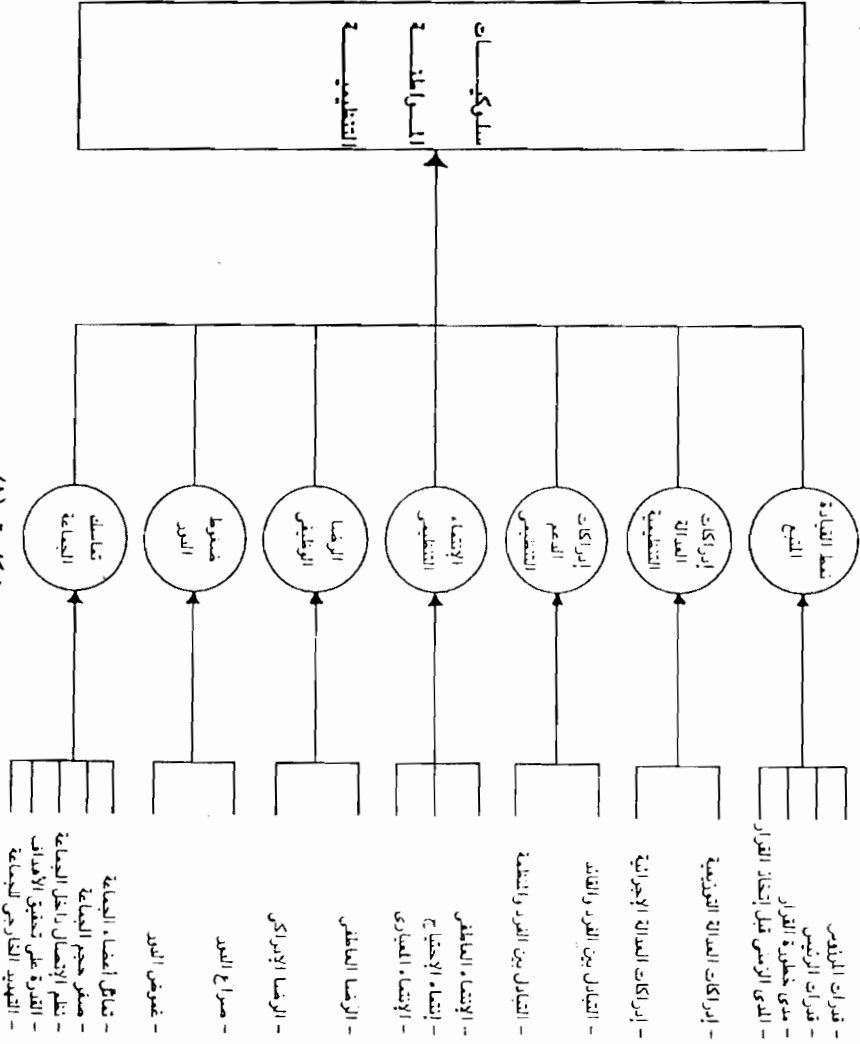
ويصور الجدول التالي هذه المحددات ومتغيراتها المختارة كمايلي :

جدول رقم (١)

"محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ومتغيرات قياسها"

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتغيرات المختارة للقياس
١ - نمط القيادة المتبع .	قدرات المرؤوس - قدرات الرئيس - مدى خطورة القرار - المدى الزمني المتاح قبل إتخاذ القرار .
٢ - إدراكات العدالة التنظيمية .	إدراكات العدالة التوزيعية - إدراكات العدالة الإجرائية .
٣ - إدراكات الدعم التنظيمي .	التبادل بين الفرد والقائد - التبادل بين الفرد والمنظمة .
٤ - الإنتماء التنظيمي .	الإنتماء العاطفي - إنتماء الإحتياج - الإنتماء المعيارى .
٥ - الرضا الوظيفي .	الرضا العاطفي - الرضا الإدراكي .
٦ - ضغوط الدور .	صراح الدور - غموض الدور .
٧ - تماسك الجماعة .	تماثل أعضاء الجماعة - صغر حجم الجماعة - نظم الإتصال داخل الجماعة - قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها - التهديد الخارجى للجماعة .

ويصور الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفروضه :



شكل رقم (١١)

العلاقة بين متغيرات البحث وبموجبها

بعد تحديد المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين ، يتناول الباحث كيفية قياس المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) معتمداً في ذلك على دراسة (Williams & Anderson, 1991 : 601 - 618) والتي أجريت على عينة من ٤٢٣ فرداً من العاملين بهيئة التمريض في ثلاثة مستشفيات بالولايات المتحدة الأمريكية . حيث قاما بتصميم قائمة مكونة من ٢٨ عبارة لقياس كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (٢٢ عبارة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين (٦ عبارات) ولقد بلغ معامل التناسق الداخلي لهذا المقياس في دراسة Williams & Anderson حوالي ٠.٩٢ . وهو معدل مقبول جداً ويعد هذا المقياس هو الأكثر استخداماً في الدراسات الحديثة .

وقد إسترشد الباحث في الجزء المخصص لقياس المتغير التابع في قائمة الإستقصاء الخاصة بهذا البحث بالمقياس الذي استخدمه "Williams & Anderson" في دراستهما لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية . وقد قام الباحث بإعادة هيكلة تلك العبارات وذلك بحذف بعضها التي يعتقد أنها مكررة ودمج أخرى لزيادة فاعلية المقياس لتكون في مجموعها تسعة عشرة سؤالاً منها أربعة عشرة سؤالاً حول السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل ، وخمسة أسئلة حول السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين .

ثالثاً ، منهج البحث وأساليبه .

أ - منهج البحث :

إتبع الباحث المنهج الوصفي التقويمي (Evaluative Descriptive Research) بإستخدام المسح الإجتماعي ، حيث قام الباحث بتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية . وذلك بغرض التوصل إلي النتائج العلمية السليمة في هذا الصدد .

ويمتاز المنهج الوصفي التقويمي بتحديد مؤشرات سلوكيات المواطنة التنظيمية تحديداً دقيقاً وواقعياً من حيث إهتمامه بتحقيق الموضوعية والثبات والصدق في جمع البيانات وتحليلها ، وذلك لأنه يمكننا من الحصول على العنصرين الأساسيين في مثل هذه البحوث وهما :

١ - توافر فرض معين يربط بين متغير مستقل أو مجموعة متغيرات مستقلة ومتغير آخر تابع إعتياداً على النتائج المترتبة .

٢ - يعتبر طريقة منظمة لقياس درجات التباين للمتغيرات التي تحدث في داخل المتغير المستقل .

كما أن هذا المنهج يحقق أهداف البحث ويساعد على قياس فروضه ، وإختيار أدوات القياس ، وإستنباط النتائج من خلال تفسيرها . (محمد ، ١٩٨٣ : ٢١٤ - ٢١٥) .

ب - أساليب البحث :

١ - الإسلوب المكتبى :

ويعتمد هذا الإسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والبحوث المرتبطة بموضوع البحث ، وذلك بهدف تحديد الإطار النظرى للبحث وإعداد قائمة الإستقصاء المستخدمة فى جمع البيانات الميدانية اللازمة .

٢ - الإسلوب الميدانى :

يعتمد هذا الإسلوب على جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة المختارين عشوائياً عن طريق قائمة الإستقصاء المعدة لهذا الغرض .

رابعاً ، قائمة الإستقصاء ،

تحتوى قائمة الإستقصاء على ٧١ سؤالاً ، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة ، حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة ، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً . وتنقسم أسئلة قائمة الإستقصاء إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

القسم الأول : ويضم مجموعة أسئلة البيانات الأولية وهى تمثل أسئلة التصنيف الأساسية للتعرف على خصائص العينة .

القسم الثانى : ويشمل مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٥٢) سؤالاً . وهى صلب وجوهر القائمة .

القسم الثالث : ويحتوى على مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٩) سؤالاً . وفقاً لمقياس (Williams & Anderson) لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية (المتغير التابع) .

ويلاحظ أنه لم تتم الإشارة إلى هذه المجموعات فى صلب القائمة حتى لا تدفع المستقصى منهم إلى التحيز عند تقدير الإجابة أمام كل سؤال .

وبصورة أكثر تفصيلاً يوضح الجدول التالى متغيرات البحث الأساسية ومكوناتها ورموز أسئلتها التى تعكسها قائمة الإستقصاء .

جدول رقم (٢)

ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث الأساسية

المجموعة ورمزها	المكونات	رمز	المتغيرات المستقلة	رمز	حدود الأسئلة
الأولى : (G) المتغيرات المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.	١ - نمط القيادة المتبع .	G ₁	- قدرات المرؤوس	X ₁	١ - ٣
			- قدرات الرئيس	X ₂	٤ - ٦
			- مدى خطورة القرار	X ₃	٧ - ٩
			- المدى الزمني قبل إتخاذ القرار	X ₄	١٠ - ١٢
٢ - إدراكات العدالة التنظيمية .	G ₂	- إدراكات العدالة التوزيعية	X ₅	١٢ - ١٥	
		- إدراكات العدالة الإجرائية	X ₆	١٦ - ١٨	
٣ - إدراكات الدعم التنظيمي .	G ₃	- التبادل بين الفرد والقائد	X ₇	١٩ - ٢١	
		- التبادل بين الفرد والمنظمة	X ₈	٢٢ - ٢٤	
٤ - الإلتزام التنظيمي	G ₄	- الإلتزام العاطفي	X ₉	٢٥ - ٢٧	
		- إلتزام الإحتياج	X ₁₀	٢٨ - ٣٠	
		- الإلتزام المعياري	X ₁₁	٣١ - ٣٣	
٥ - الرضا الوظيفي	G ₅	- الرضا العاطفي	X ₁₂	٣٤ - ٣٦	
		- الرضا الإدراكي	X ₁₃	٣٧ - ٣٩	
٦ - ضغوط الدرد	G ₆	- صراع الدرد	X ₁₄	٤٠ - ٤٢	
		- غموض الدرد	X ₁₅	٤٣ - ٤٥	
٧ - تماسك الجماعة	G ₇	- تماثل أعضاء الجماعة	X ₁₆	٤٦ - ٤٧	
		- صغر حجم الجماعة	X ₁₇	٤٨ - ٤٩	
		- نظم الإتصال داخل الجماعة	X ₁₈	٥٠	
		- القدرة علي تحقيق الاهداف	X ₁₉	٥١	
		- التهديد الخارجي للجماعة .	X ₂₀	٥٢	
الثانية : (y) المتغيرات التي تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية.	١ - سلوكيات تنفيذ المنظمة ككل .	Y ₁			٥٣ - ٦٦
	٢ - سلوكيات تنفيذ أفراداً معينين .	Y ₂			٦٧ - ٧١

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا ، ومجموعة من المسؤولين بالبنوك محل الدراسة ، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها ، بالإضافة إلي شموليتها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي السليم . وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح بين (٠ - ٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل

الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات . وقد تم وضع المسميات عند طرفى المقياس ، حيث يعنى (٠) عدم الأهمية أو الحدوث على الإطلاق ، بينما (٥) تعنى أن الأهمية بالغة أو الحدوث مؤكد . وبالتالي يضم المقياس أبعاداً متصلة ومتساوية ، حتى يمكن معالجة وتحليل البيانات فى صورة كمية "Parametric" وبصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائى الكمى (12 : Flaherty, 1979) .

ومرفق ضمن ملاحق البحث صورة من قائمة الإستقصاء التى تم إستخدامها لجمع وتحليل البيانات الخاصة بهذا البحث .

خامساً : حدود البحث ،

تتمثل حدود البحث فى الآتى :

أ - حدود تطبيقية :

تم تطبيق هذه الدراسة على كل من بنوك القطاع العام التجارية وفروعها (الأهلى - مصر - القاهرة - الإسكندرية) والبنوك المتخصصة (العقارى العربى - العقارى المصرى - التنمية الصناعى) وبنوك الإستثمار (مصر أمريكا الدولى - الدلتا الدولى - التجارى الدولى - النيل - قناة السويس) فى محافظة الغربية .

ب - حدود بشرية :

يمثل جمهور البحث عينة من العاملين فى المستويات الإدارية العليا والوسطى الإشرافية والتنفيذية ، ويمثل هذه المستويات وظائف (مدير فرع - مدير إدارة - رئيس قسم - مراجع - مشرف - مراقب - مصرفى - صراف) وقد تم إستبعاد الخدمات المعاونة لعدم قدرتهم على فهم بعض عبارات الإستقصاء وإحتياجهم إلى قائمة خاصة بهم ، وذلك فى الوقت الذى يعتمد فيه الباحث على قائمة إستقصاء واحدة تم توجيهها للفئات السابقة .

ج - حدود موضوعية :

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل والمؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد تم تثبيت المتغيرات الشخصية والديموجرافية التى تعكس الخصائص الفردية لأفراد العينة وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ، ولأغراض فتح المجال لبحوث أخرى مستقبلية .

سادساً ، مجتمع وعينة البحث ،

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين فى بنوك القطاع العام (التجارية والمتخصصة) وبنوك الإستثمار فى محافظة الغربية وعددها (١٠)* بنوك . ويبلغ عدد العاملين فى هذه البنوك (١٣٣٥)** مفردة ، فى المستويات الإدارية العليا (٣٠ مفردة) ، والوسطى الإشرافية (٣١٥ مفردة) ، والتنفيذية (٩٩٠ مفردة) . وقد تم إختيار العينة من كل مستوى إدارى وفقاً للمعادلة التالية (886 : Yomaxana, 1976) :

* تم إستبعاد البنوك التى رفضت إجراء البحث كالبنك التجارى الدولى وبنك مصر أمريكا
** يقتصر البحث على الوظائف من (مدير إلى صراف) ولايشمل العاملين فى وظائف الخدمات المعاونة والحرفيين .

$$Me = \frac{Z^2 II (1 - II) N}{Z^2 II (1 - II) Ne^2}$$

حيث : Me = حجم العينة = N = حجم المجتمع = ١٩٦ = Z

II = (٥٠٪) نسبة توافر الخصائص e = (٥٪) مستوى معنوية .

كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع البنوك بحيث يكون نصيب كل بنك في العينة في المستويات الإدارية الثلاث وفقاً لنسبة العاملين في هذا المستوى الإداري تبعاً للمعادلة التالية: (عبد السلام ، ١٩٩٦ ، ٢٢١)

$$\frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الكلي} = \text{حجم العينة في طبقة معينة}$$

والجدول التالي يوضح توزيع إستجابة العينة والردود الصحيحة وفقاً للمستويات الإدارية الثلاثة :

جدول رقم (٣)
"توزيع إستجابة العينة وفقاً للمستويات الادارية"

الإجمالي		إدارة تنفيذية		إدارة وسطى		إدارة عليا		بيان
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
١٢٣٥	١٠٠٪	٩٩٠	١٠٠٪	٢١٥	١٠٠٪	٢٠	١٠٠٪	مجتمع
٤٨٢	٣٦٪	٢٨٤	٢٩٪	١٦٨	٥٣٪	٢٠	١٠٠٪	عينة
٢١٠	١٦٫٤٣٪	١٥٣	٥٤٪	١٣٦	٨١٪	٢١	٧٠٪	الردود الصحيحة

يوضح الجدول السابق أنه قد تم توزيع ٤٨٢ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة من جميع الفئات الوظيفية ، وقد بلغت عدد الإستمارات المستوفاه والتي تم معالجتها إحصائياً ٢١٠ إستمارة بنسبة ١٦٫٤٣٪ من العينة .

سابعاً ، معالجة وتحليل البيانات ،

بعد وصول قوائم الإستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي ، كما تم التأكد من سلامة الترميز (Coding) لجميع أسئلة البحث ، وبالتالي فقد تم مراجعة وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت من مفردات العينة عن طريق الحاسب الآلي ، وقد تم إستخدام برنامج "SPSS" في عمليات التحليل الإحصائي بإجراء الإنحدار المتعدد Multiple Regression لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، ومن خلاله نحصل على R² لقياس القوة التفسيرية للنموذج ، كما نحصل على إختبار F والذي يقيس معنوية النموذج ككل ، وأخيراً على إختبار T والذي يقيس معنوية كل متغير مستقل على حدة . كما تم إستخدام أسلوب Stepwise لتمييزه عن الأساليب الإحصائية الأخرى بترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع .

عرض وتحليل النتائج :

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات فروض البحث ، وملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض ، وأهم التوصيات المقترحة على النحو التالي :

أولاً ، إختبارات فروض البحث ،

في ضوء أهمية وأهداف البحث السابقة تناول الباحث النتائج التي تم الحصول عليها ميدانياً بالتحليل الإحصائي لمعرفة إلى أى مدى تؤثر مجموعة من المتغيرات المختارة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة الغربية . ومن هنا فقد صيغ الفرض الأول على النحو التالي :

توجد علاقة إرتباط جوهرية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . وقد إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة هذا الفرض مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + E$$

وبالرجوع للفرض الأول يتضح وجود علاقة تأثيرية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_1, B_2, B_3, B_4 > 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٤)

"العلاقة بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				مسيبات النمط القيادي
					r	sigT	T	B	
٢	٠.٠٠١	١٢.٠٢٢	٠.٦١	٠.٤١	٠.٦٤	٠.٠١	١٤٣هـ	٠.١٦٠	(X ₁) قدرات الرئيس
٤					٠.٦٦	٠.٠٦	٢٠٧٤٧هـ	٠.١٠٣	(X ₂) قدرات الرئيس
١					٠.٦٨	٠.٠١	١٦٢هـ	٠.١٩٢	(X ₃) مدى اهمية وخظورة القرار
٢					٠.٦١	٠.٠١	٥٨٨هـ	٠.١٤٦	(X ₄) المدى الزمني قبل إتخاذ القرار

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٦١ . ويعنى ذلك أن ٦١٪ من التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين (Y) يرجع إلى نمط القيادة المتبع .

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن النتائج تدعم صحة الفرض الأول ، والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . كما أن معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة ذات إشارات موجبة بما

يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) .

كما تدعم النتائج أيضاً قيمة F التى تبلغ ١٢٠.٣٣ وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ ، مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الأول .

كما تشير النتائج إلى أن فى مقدمة مسببات النمط القيادى تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية يأتى مدى أهمية وخطورة القرار ثم قدرات الرؤوس يليها المدى الزمنى قبل إتخاذ القرار وأخيراً قدرات الرئيس .

كما إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد مستعيناً بإسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الثانى بإتباع معادلة الإنحدار المتعدد التالى :

$$Y = B_0 + B_5X_5 + B_6X_6 + E$$

وبالرجوع للفرض الثانى يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_5, B_6 > 0$$

ويتطبيق الإنحدار المتعدد بإستخدام البيانات المجمعة من مفردات العينة تم

التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٥)

"العلاقة بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.c	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات إدراكات العدالة التنظيمية
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٣٣٣.٧٧	٠.٦٩	٠.٣٧	٠.٧٨	٠.٠١	١٣.٤٢٢	٠.٤٢٩	(X ₅) إدراكات العدالة التوزيعية .
٢					٠.٧٦	٠.٠١	٩.٠٣٣	٠.٣٦٠	(X ₆) إدراكات العدالة الإجرائية

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٦٩ . ويعنى ذلك أن ٦٩٪ من التغير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين (y) بالقطاع المصرفى بمحافظة الغربية يرجع إلى إدراكات العدالة التنظيمية بذلك القطاع .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تؤكد صحة الفرض الثانى الذى يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . حيث أن معامل الارتباط طردى بين جميع عناصر ومكونات إدراكات العدالة التنظيمية للأفراد العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم . كما أن معاملات الإنحدار لإدراكات العدالة التنظيمية بنوعها ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ . كما تدعم النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٣٣٣.٧٧ وبمستوى

معنوية ٠.٠٠١ . مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الثانى .
 كما تشير النتائج إلى أن في مقدمة عناصر ومكونات إدراكات العدالة التنظيمية
 تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين هي إدراكات العدالة التوزيعية
 يليها إدراكات العدالة الإجرائية .
 كما إستعان الباحث بإسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الثالث
 مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_7X_7 + B_8X_8 + E$$

وبالرجوع للفرض الثالث يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات الدعم
 التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_7, B_8 > 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من
 مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى :

جدول رقم (٦)

"العلاقة بين إدراكات الدعم التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات إدراكات الدعم التنظيمى
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٩٢.٤٠	٠.٣٨	٠.٥٢	٠.٥٨	٠.٠٠١	١٠.٨٤٨	٠.٣٩٤	(X ₇) التبادل بين الفرد والقائد
٢					٠.٤٦	٠.٠٠١	٤.٦٨١	٠.١٦٣	(X ₈) التبادل بين الفرد والمنظمة

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠.٣٨ . ويعنى ذلك أن ٣٨٪
 من التغيير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين (y) بالقطاع المصرفى
 بمحافظة الغربية يرجع إلى إدراكات الدعم التنظيمى لهؤلاء الأفراد .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الثالث ، والذي يدل على
 وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين إدراكات الدعم التنظيمى للأفراد العاملين وسلوكيات
 المواطنة التنظيمية لهم ، حيث أن معامل الارتباط طردى بين عناصر ومكونات إدراكات
 الدعم التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . كما أن معاملات
 الإنحدار للتبادل بين الفرد والقائد ، والتبادل بين الفرد والمنظمة ذات إشارات موجبة بما
 يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنويتها وهو ما يتضح من قيمة
 (T) وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ .

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F التى تبلغ ٩٢.٤٠ وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ .
 مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الثالث .

وقد أظهرت النتائج أن التبادل بين الفرد والقائد أكثر تأثيراً من التبادل بين الفرد والمنظمة وذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

وقد إعتد الباحث على أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض الرابع مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التالية :

$$Y = B_0 + B_9X_9 + B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11} + E$$

وبالرجوع للفرض الرابع يتضح وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الإنتماء التنظيمي للأفراد العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_9, B_{10}, B_{11} > 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

"العلاقة بين الإنتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				أنواع الإنتماء التنظيمي
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٩٥.٣٩	٠.٤٨	٠.٤٧	٠.٦١	٠.٠١	٦.٣٢٧	٠.٢٤٤	(X ₉) الإنتماء العاطفي
٢					٠.٦٣	٠.٠١	٥.٩٥٩	٠.٢٦٦	(X ₁₀) إنتماء الإحتياج
٣					٠.٤٨	٠.١٢	٢.٥٢٣	٠.٠٩٥	(X ₁₁) الإنتماء المعيارى

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٤٨ ، ويعنى ذلك أن ٤٨٪ من التغير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين (y) بالقطاع المصرفى بمحافظة الغربية يرجع إلى الإنتماء التنظيمي لهؤلاء الأفراد .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تؤكد صحة الفرض الرابع والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية طردية بين الإنتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين ، حيث أن معامل الإرتباط طردى بين جميع أنواع الإنتماء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أن معاملات الإنحدار لجميع أنواع الإنتماء التنظيمي ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية يتراوح بين ٠.٠١ ، ٠.١٢ . كما تدعم النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٩٥.٣٩ وبمستوى معنوية ٠.٠١ مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرابع .

كما تشير النتائج إلى أن أكثر أنواع الإنتماء التنظيمي تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو الإنتماء العاطفي يليه إنتماء الإحتياج ، وأخيراً الإنتماء المعيارى .

كما إستخدم الباحث أسلوب الإنحدار المتعدد مستعيناً بإسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الخامس بإتباع معادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_{12}X_{12} + B_{13}X_{13} + E$$

وبالرجوع للفرض الخامس يتبين وجود علاقة تأثيرية طردية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_{12} \cdot B_{13} > 0$$

ويتطبيق الإنحدار المتعدد بإستخدام البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٨)

" العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية "

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				أنواع الرضا الوظيفي
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٧٢٣٠	٠.٣٢	٠.٥٤	٠.٥٢	٠.٠٠١	٦.٤١١	٠.٣٧٢	الرضا العاطفي (X ₁₂)
٢					٠.٤٨	٠.٠٠١	٤.٦٤٨	٠.١٩١	الرضا الإدراكي (X ₁₃)

يشير الجدول السابق إلى أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠.٣٢ . ويعنى ذلك أن ٣٢٪ من التغير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية (y) يرجع إلى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالقطاع المصرفي بمحاظفة الغربية .

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الخامس والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لهم ، حيث أن معامل الإرتباط طردى بين نوعى الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . كما أن معاملات الإنحدار للرضا العاطفي والرضا الإدراكي ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ .

كما تؤكد هذه النتائج أيضاً قيمة F التى تبلغ ٧٢٣٠ وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ . مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الخامس .

كما توضح النتائج أيضاً أن الرضا العاطفي أكثر تأثيراً من الرضا الإدراكي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

كما إستعان الباحث بإسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض السادس مستخدماً معادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_{14}X_{14} + B_{15}X_{15} + E$$

وبالرجوع للفرض السادس يتبين وجود علاقة تأثيرية عكسية بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_{14}, B_{15} < 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

"العلاقة بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات ضغوط الدور
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٥٤.٥٤	٠.٢٦	٠.٥٧	٠.٤٧	٠.٠١	٤.٩١٧	٠.٢٣٠	(X ₁₄) صراع الدور
٢					٠.٤٥	٠.٠١	٤.٩١٩	٠.٢٠١	(X ₁₅) غموض الدور

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٢٦ ويعنى ذلك أن ٢٦٪ من التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية (y) يرجع إلى ضغوط الدور التي يعانى منها الأفراد العاملين بالقطاع المصرفى بمحافظة الغربية .

كما توضح النتائج أيضاً عدم صحة الفرض السادس والذي يؤكد على وجود علاقة تأثيرية سلبية بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين ، حيث أن معامل الارتباط طردى بين صراع الدور وغموض الدور من ناحية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى . كما أن معاملات الإنحدار لعناصر ومكونات ضغوط الدور ذات إشارات موجبة بما يتنافى مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ . ويعتقد الباحث أن وجود العلاقة الموجبة بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية إنما يرجع إلى قدرة العاملين بالقطاع المصرفى على التكيف مع ضغوط العمل التي يتعرضون إليها ، كما يرجع إلى قبول التحدى بإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة فى أوقات الذروة وإقبال الميزانيات .

كما تبين النتائج أيضاً أن صراع الدور أكثر تأثيراً من غموض الدور على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

وإستكمالاً للتحليلات السابقة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة الفرض السابع مستعيناً بمعادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y = B_0 + B_{16}X_{16} + B_{17}X_{17} + B_{18}X_{18} + B_{19}X_{19} + B_{20}X_{20} + E$$

وبالرجوع للفرض السابع يتبين وجود علاقة تأثيرية طردية بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . لذا يتوقع الباحث أن تكون :

$$B_{16}, B_{17}, B_{18}, B_{19}, B_{20} > 0$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة أمكن التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

"العلاقة بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات تماسك الجماعة
					r	sigT	T	B	
٤	٠.٠٠١	٥٣.٠٣	٠.٤٧	٠.٤٨	٠.٠٠٨	٢٦٥٢	٠.١٠٢	(X ₁₆) تماثل أعضاء الجماعة	
٥				٠.٥٢	٠.٠٠٩	٢٦٢٠	٠.١٠٩	(X ₁₇) صغر حجم الجماعة	
٢				٠.٥٢	٠.٠٠١	٣٣٦٥	٠.١٢٢	(X ₁₈) نظم الإتصال داخل الجماعة	
٣				٠.٥٢	٠.٠٠٣	٢٠١٧	٠.١٢٩	(X ₁₉) قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها	
١				٠.٥٦	٠.٠٠١	٤٦٧٣	٠.١٧٢	(X ₂₀) التهديد الخارجى للجماعة	

يبين الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠.٤٧. ويعنى ذلك أن ٤٧٪ من التغيير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية (y) يرجع إلى تماسك جماعة العمل .

كما يوضح الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض السابع ، والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضائها ، حيث أن معامل الارتباط يلردى بين جميع عناصر ومكونات تماسك الجماعة . كما أن معاملات الإنحدار لجميع هذه العناصر ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً ، بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات وهو ما يتضح من قيمة (T) ويمستوى معنوية يتراوح بين ٠.٠٠١ ، ٠.٠٠٩ . كما تدعم النتائج أيضاً قيمة F البالغة ٥٣.٠٣ وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض السابع .

كما تشير النتائج إلى أن فى مقدمة عناصر ومكونات تماسك الجماعة تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين يأتي التهديد الخارجى للجماعة يليه نظم الإتصال داخل الجماعة ، ثم قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ، يليها تماثل أعضاء الجماعة ، وأخيراً صغر حجم الجماعة .

وإمتداداً للتحليلات السابقة قام الباحث باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى تأثير فروض البحث مجتمعة على السلوكيات التى تفيد المنظمة ككل مستعيناً بمعادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y_1 = B_0 + B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5 + B_6G_6 + B_7G_7 + E$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة لجميع المتغيرات المستقلة المكونة لفروض البحث أمكن التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

"العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل ومحدداتها"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
					r	sigT	T	B	
١	٠.٠٠١	٤٢٧.٤٢	٠.٨١	٠.٣٢	٠.٨٨	٠.٠١	١٧٦٩٠	٠.٩١	(G ₁) نمط القيادة المتبع
٢					٠.٧٦	٠.٠٠١	٤٩٤٦	٠.٨١	(G ₂) ادراكات العدالة التنظيمية
x					٠.٥٤	٠.٥٠٤	٠.٦٦٨	٠.٢٣	(G ₃) إدراكات الدعم التنظيمي
٣					٠.٥٨	٠.٠٠١	٢٩٥٩	٠.١٢٣	(G ₄) الإنتماء التنظيمي
x					٠.٤٦	٠.٢٠٧	١٢٦٥-	٠.٤٣-	(G ₅) الرضا الوظيفي
x					٠.٤١	٠.١١٠	١٦٠٣-	٠.٥٢-	(G ₆) ضغوط الدور
x					٠.٥٣	٠.٧١٧	٠.٢٦٣	٠.١٥	(G ₇) تماسك الجماعة

يشير الجدول السابق إلى أن معامل التحديد R² قد بلغ ٠.٨١. ويعنى ذلك أن ٨١٪ من التغير في السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل (Y₁) يرجع إلى المحددات المشار إليها بالجدول السابق. حيث أكدت النتائج على أن أكثر المحددات تأثيراً على السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل هو نمط القيادة المتبع يليه إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية ثم الإنتماء التنظيمي. ولم تثبت معنوية كلاً من إدراكات الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط الدور وتماسك الجماعة.

كما إستعان الباحث بأسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى تأثير فروض البحث مجمعة على السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين مستعيناً بمعادلة الإنحدار المتعدد التاليه :

$$Y_2 = B_0 + B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5 + B_6G_6 + B_7G_7 + E$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة لجميع المتغيرات المستقلة المكونة لفروض البحث أمكن التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١٢)

"العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين ومحدداتها"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
					r	sigT	T	B	
٣	٠.٠٠١	١٤٥.٨٩	٠.٥٩	٠.٤٩	٠.٠٠٧	٢,٧٧٢	٠.١٣٥	(G ₁) نمط القيادة المتبع	
٢					٠.٦٩	٠.٠٠١	٩,٩٦٧	٠.٥٢٩	(G ₂) ادراكات العدالة التنظيمية
x					٠.٤٨	٠.٦٥٩	٠.٤٢٢	٠.٢٢	(G ₃) إدراكات الدعم التنظيمي
٤					٠.٦١	٠.٠٧٠	١,٨١٧	٠.١١١	(G ₄) الإلتواء التنظيمي
٥					٠.٥١	٠.٠٧١	١,٨١٤	٠.٠٩٤	(G ₅) الرضا الوظيفي
x					٠.٤٨	٠.٧٣٨	٠.٣٣٥	٠.٠١٨	(G ₆) ضغوط السدد
١					٠.٦٥	٠.٠٠١	١٠,٢١٠	٠.٤٥٩	(G ₇) تماسك الجماعة

يبين الجدول السابق أن معامل التنديد R^2 قد وصل إلى ٠.٥٩. ويعنى ذلك أن ٥٩٪ من التغيير في السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين (Y_2) يرجع إلى المحددات المشار إليها بالجدول السابق. حيث أظهرت النتائج أن تماسك الجماعة هو الأكثر تأثيراً على السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين، يليها إدراكات العدالة التنظيمية ثم نمط القيادة المتبع. ويمكن قبول الإلتواء التنظيمي والرضا الوظيفي من حيث التأثير على السلوكيات التي تفيد أفراداً معينين، حيث أنهما يقعان في المنطقة الرمادية المحددة بمستوى معنوية يتراوح بين (٥٪ ، ١٠٪). ولم تثبت معنوية كلاً من إدراكات الدعم التنظيمي وضغوط الدور.

وتأكيداً على النتائج السابقة قام الباحث باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد لإختبار مدى صحة فروض البحث مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بشقيها مستعيناً بمعادلة الإنحدار المتعدد التالي :

$$Y = B_0 + B_1G_1 + B_2G_2 + B_3G_3 + B_4G_4 + B_5G_5 + B_6G_6 + B_7G_7 + E$$

وبإجراء الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات المجمعة من مفردات العينة لجميع المتغيرات المستقلة المكونة لفروض البحث أمكن التوصل إلى الجدول التالي :

جدول رقم (١٣)
"العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها"

الترتيب	Sig F	F	R ²	s.e	تقديرات المربعات الصغرى				محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
					r	sigT	T	B	
٢	.٠٠٠١	٢٣٦.٦٧	.٠٨٢	.٠٢٨	.٠٧٨	.٠٠٠١	٧,٧٤٣	٠.٢٢٣	(G ₁) نمط القيادة المتبع
١					.٠٨٢	.٠٠٠١	١١,١٥٦	٠.٢٥١	(G ₂) ادراكات العدالة التنظيمية
×					.٠٥٩	.٠٦٧٧	٠.٤١٧-	٠.١٠-	(G ₃) إدراكات الدعم التنظيمي
٤					.٠٦٨	.٠٠٠٢	٣,١٠٩	٠.١١٤	(G ₄) الإلتزام التنظيمي
×					.٠٥٦	.٠٧٠٠	٠.٣٨٦	٠.٠١٤	(G ₅) الرضا الوظيفي
×					.٠٥١	.٠٢٨٩	١.٠٦٣-	٠.٠٣٨-	(G ₆) ضغط الدور
٣					.٠٦٨	.٠٠٠١	٥,٦٠٩	٠.١٩٩	(G ₇) تماسك الجماعة

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد بلغ ٠.٨٢ . ويعنى ذلك أن ٨٢% من التغيير فى سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين (Y) يرجع إلى المحددات المشار إليها بالجدول السابق . كما يساعد الجدول السابق القيادات الإستراتيجية والمسؤولين بالبنوك العاملة فى محافظة الغربية على وضع نموذج للتنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تشير النتائج إلى أن فى مقدمة محدّدات سلوكيات المواطنة التنظيمية تأثيراً على فعاليتها تأتى إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية ، يليها نمط القيادة المتبع ، ثم تماسك جماعة العمل ، وأخيراً الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين . ولم يثبت معنوية كلاً من إدراكات الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط الدور .

ويرى الباحث أن رفض تلك المحددات قد يرجع إلى وجود إرتباط خطى Multicollinearity بين مجموعة المحددات المكونة لسلوكيات المواطنة التنظيمية . ويؤكد ذلك المعنوية العالية لتلك المحددات وذلك عند قياس تأثيرها منفردة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

ثانياً ، ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض ،

أظهرت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلى :

١ - وجود تأثير معنوي إيجابى بين نمط القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

٢ - وجود تأثير معنوي إيجابى بين إدراكات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .

- ٣ - وجود تأثير معنوي إيجابي بين إدراكات الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .
- ٤ - وجود تأثير معنوي إيجابي بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .
- ٥ - وجود تأثير معنوي إيجابي بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .
- ٦ - وجود تأثير معنوي إيجابي بين ضغوط الدور وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .
- ٧ - وجود تأثير معنوي إيجابي بين تماسك الجماعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين .
- ٨ - أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بمجموعة من المحددات إلا أن هذه المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فقد جاءت إدراكات العدالة التنظيمية في المقام الأول يليها نمط القيادة المتبع ثم تماسك الجماعة ، والإلتزام التنظيمي .
- ٩ - أثبتت النتائج أن أهمية وخطورة القرار وقدرات المرؤوسين والمدى الزمني قبل إتخاذ القرار كانت أكثر مسببات النمط القيادي تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين . وقد يرجع ذلك إلى ضرورة قبول المرؤوسين للقرار قبل تنفيذه ، بالإضافة إلى وجود معلومات إضافية لدى المرؤوسين ويحتاجها القائد .
- ١٠ - بينت نتائج الدراسة أن إدراكات العدالة التوزيعية أكثر تأثيراً من إدراكات العدالة الإجرائية وذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد يرجع ذلك إلى شعور العاملين بعدالة الإدارة في توزيع المكافآت .
- ١١ - أظهرت نتائج الدراسة أن التبادل بين الفرد والقائد أكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من التبادل بين الفرد والمنظمة ، وقد يرجع ذلك إلى وجود مساندة وتدعيم من القائد بصفة مستمرة والتي قد تمتد إلى خارج إطار العمل الرسمي .
- ١٢ - أثبتت النتائج أن الإلتزام العاطفي وإلتزام الإحتياج كانا أكثر أنواع الإلتزام التنظيمي تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد العاملين بأن العمل بالبنوك يحقق طموحاتهم ، كما أنهم يفضلون العمل به عن سواه لأن طبيعة العمل به تتسم بالنمطية .
- ١٣ - بينت نتائج الدراسة أن الرضا العاطفي أكثر تأثيراً من الرضا الإدراكي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد يرجع ذلك إلى تمتع العاملين بالقطاع المصرفي بالقدر الكافي من السلطة لآداء أعمالهم ، كما قد يرجع إلى سيادة روح الفريق بين العاملين بالقطاع المصرفي .

١٤ - أن أكثر عناصر ومكونات تماسك الجماعة تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين هو التهديد الخارجى للجماعة يليه نظم الإتصال داخل الجماعة ثم قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ، وقد يرجع ذلك إلى إلتحام جماعة العمل فى التصدى لآى تهديد خارجى يسعى إلى تفككها ، كما قد يرجع إلى قدرة أعضاء الجماعة على تبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم بسهولة ويسر ، الأمر الذى يجعل جماعة العمل قادرة على تحقيق أهدافها ويزيد من تماسكها .

١٥ - تكشف هذه الدراسة عن دلالة تطبيقية هامة توضح أنه يمكن لضغوط الدور أن تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك ببعض الوظائف أو الممارسات التى تستدعى تحدياً من شاغليها وإبراز قدرتهم على التكيف مع ضغوط الدور . وهذا الإستنتاج يستلزم كثيراً من البحث والدراسة .

خاتمة التوصيات ،

فى ضوء الإطار النظرى للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الميدانية ، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية :

- ١ - ضرورة تدريب وتشجيع المسئولين على تبنى النمط الديموقراطى فى القيادة الذى يشجع المرؤوسين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وبصفة خاصة مع إرتفاع قدرات المرؤوسين وتمتعهم بروح المبادرة والمسئولية ، ووجود فجوة زمنية قبل إتخاذ القرار .
- ٢ - الإهتمام ببناء قوى و متماسك لجماعات العمل مما يؤدى إلى تحقيق المساندة الإجتماعية اللازمة لزيادة الإنتاجية والعمل بروح الفريق ، وهذا الوضع يزيد من السلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية .
- ٣ - تحفيز العاملين معنوياً لتحقيق مزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والإستفادة من ذلك فى تخفيض معدلات ترك العمل وتخفيض معدلات الغياب والتأخير ، وكذلك تحقيق حسن إستخدام وقت العمل الرسمى وخصوصاً لدى العاملين ذوى سلوكيات المواطنة المنخفضة .
- ٤ - تدريب وتشجيع العاملين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك بزيادة وتحسين الأعمال التطوعية بالمنظمة ، وبيان الطرق التى يتبعونها لتحقيق ذلك وإظهار آثارها الإيجابية على المنظمة .
- ٥ - العمل على خلق روح المنافسة الشريفة بين العاملين بغرس روح المبادرة والإبتكار وتحمل المسئولية ، مما يكون له أكبر الأثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- ٦ - ضرورة تقدير المبدعين والمبتكرين مادياً ومعنوياً بما ينمى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ، ويجعلهم مثلاً يحتذى به من بقية العاملين بالمنظمة .

٧ - تحويل سلوكيات العاملين التي تفيد أفراداً معينين إلى سلوكيات تفيد المنظمة ككل .

٨ - تحسين ظروف العمل بتهيئة المناخ المناسب الذي يحقق العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والإنتماء التنظيمي وتماسك الجماعة والدعم التنظيمي ويخفف من ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون .

مقترحات لدراسات مستقبلية :

- أسهمت هذه الدراسة في حصر مجموعة من المحددات المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أنها ربطت بينها وبين السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل من ناحية، والسلوكيات التي تفيد أفراداً معينين من ناحية أخرى . وذلك لأول مرة من خلال بحث تطبيقي . ومع ذلك فما زال المجال مفتوحاً لمواصلة الدراسات في المجالات ذات الصلة التالية :
- ١ - قياس أثر المتغيرات الشخصية مثل : (الإنبساط ، والإستقرار العاطفي ، والقبول ، والضمير ، والذكاء ... إلخ) على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - ٢ - قياس أثر المتغيرات الديموجرافية مثل : (النوع ، والخبرة ، والتعليم ، والحالة الإجتماعية ، والجذور الإجتماعية ... إلخ) على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - ٣ - تحديد أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تحقيق الفعالية الكلية للمنظمة .
 - ٤ - تحديد أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على دافعية الإنجاز .
 - ٥ - إجراء دراسات مقارنة بين المستويات الإدارية المختلفة حول طبيعة محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية المؤثرة في سلوكيات كل منهم .
 - ٦ - إجراء دراسات مقارنة بين قطاع الأعمال العام والقطاع الإستثماري أو المشترك حول طبيعة محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية المؤثرة في سلوكيات العاملين بكل منهم .

قائمة المراجع

أولاً ، المراجع العربية

- ١ - الخطيب ، نهى : "تقييم الآثار البيئية للمشروعات الصناعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة فى الوطن العربى ، المؤتمر العلمى السنوى السادس عشر بجامعة المنصورة ، مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة فى الوطن العربى ، جامعة الدول العربية (القاهرة : ١٨ - ٢٠ إبريل ٢٠٠٠) .
- ٢ - المسدى ، عادل عبدالمنعم ، وآخرون : "إدارة الموارد البشرية" ، (طنطا : مكتبة جامعة طنطا ، ٢٠٠٢) .
- ٣ - جراى ، جيرى : "الإشراف : مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس" ، ترجمة وليد هوانه ، مراجعة حسين العلوى ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨ .
- ٤ - رفاعى ، محمد رفاعى : "السلوك التنظيمى" ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٩ .
- ٥ - عاشور ، أحمد صقير : "إدارة القوى العاملة" ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥ .
- ٦ - عبدالسلام ، رمضان محمود : "بحوث التسويق ، المنهجية والتطبيق" ، طنطا ، مكتبة جامعة طنطا ، ١٩٩٦ .
- ٧ - عريشه ، محمد محمد : محددات سلوكيات الدور الرسمى وسلوكيات الدور الإضافى للأفراد فى منظمات العمل : دراسة تطبيقية" ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثالث ، (١٩٩٢) .
- ٨ - محمد ، محمد على : "علم الإجتماع والمنهج العلمى" ، (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ط٣ ، ١٩٨٣) .

ثانياً ، المراجع الأجنبية

- 1 - Abdel-Halim, A.A., "Effects of Role Stress-Job Design and Technology Interaction on Employee Work Satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol.24, No. (2), 1981, pp : 260-275 .
- 2 - Adams, J.S. : "Toward an Understanding of Inequity" **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol, 67, 1963, pp: 422-436 .
- 3 - Aquino, K. "Relationships among Pay Inequity Perceptions of Procedural Justice and Organizational Citizenship", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol, 8, No (1), 1995, pp.21-33 .
- 4 - Barnard, Chester, I., "The Functions of The Executive" (Cambridge Mass : Harvard University Press), 1938 .
- 5 - Bateman, T.S and Organ, D.W. : "Job Satisfaction and Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No (4). 1983, pp : 587-595 .
- 6 - Becker, T.E. : "Foci and Bases of Commitment : Are they Distinctions Worth Making ?", **Academy of Management Journal**, Vol, 35, No (2), 1992, pp : 232-244 .
- 7 - Bies, R. J. and Moag, J.S. : "Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness". **Research On Negotiation in Organizations**, Vol, 1, 1986, pp. 43-55 .
- 8 - Bies, R. J. and Shapiro, D.L. : "Voice and Justification : Their Influence on Procedural Fairness Judgments", **Academy of Management Journal**, Vol, 31, No (4), 1988, pp : 676-685 .
- 9 - Bies, R.J, et al. : "Just Laid off. But Still a Good Citizen only if the Process Is Fair", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol, 6, No (3), 1993, pp : 227-238 .

- 10- Bolon, D.S., "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, Vol.42, No.2, (August : 1997), pp: 221-241 .
- 11- Brooke, P.P, et al. : Diseriminant Validity of Measures of Job Statisfacion, Job Involvement.and Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 73, No (1), 1988, pp : 139-145 .
- 12- Carron, A.V. "Exchange and Group Cohesiveness", **Small Group Research**, Vol.26, 1995. pp : 286-305 .
- 13- Cooper, L. and Arbose, J.A., "Executive Stress Goes Global" **International Management**, May, 1984, pp : 42-48 .
- 14- Deluga, R.J., "The Relationship between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.25, No. 18, 1995 .
- 15- Eisenberger, R. et al. : "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No (3). 1986, pp : 500-507 .
- 16- Flaherty, R.E., "**The Core of Curriculum for Accounting Majors**", American Management Association, 1979 .
- 17- Greenberg, J., "Using Explanations to Manage Impressions of Performance Appratsal Fairness", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol,4, No (1), 1991, pp : 51-60 .
- 18- Greenberg, J. : "**The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice**" (Hillsdalc : Lawrence Erlbaum Associates, 1992).
- 19- Greenberg, J. : "Justice and Organizational Citizenship : Acommentary on The State of The Science", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol, 6, No.3, 1993, pp : 249-256 .

- 20- Irving, P.G, and Meyer, J.P. : "Reexamination of the Metexpectations Hypothesis : Alongitudinal Study", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 79, No (6), 1994, pp : 937-949 .
- 21- Jamal. M., "Relationship of Job Stress and Type (A) Behavior to Employees Job Satisfaction Organizational Commitment Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation", **Human Relations**, Vol, 43, No (8), 1990 .
- 22- Kemery, E.R, et al. : "Expectancy Job Cognitions and Job Affect as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol, 26, No (7), 1997. pp : 635 - 651 .
- 23- Leventhal, G.S. : "What Should Be Done with Equity Theory ?", New York : Plenum, 1980 .
- 24- Meyer, J.P, and Allen, N.J. : "The Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol.1, No (1), 1991, pp : 61-89 .
- 25- Meyer, J.P, et al. "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 78, No (3), 1993, pp : 538-551 .
- 26- Meyer, J.P and Allen, N.J. : "Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity", **Journal of Vocational Behavior**, Vol, 49, No (2), 1996, pp : 252-276 .
- 27- Moorman, R.H. : "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Intluence Employee Citizenship ?", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 76, No (6), 1991, pp : 845-855 .

- 28- Moorman, R.H. : "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Human Relations*, Vol, 46, No (6), 1993, pp : 759-776 .
- 29- Moorman, R.H and Niehoff, B.P. : "Justice as a Medrator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol, 36, No (3), 1993, pp : 527-556 .
- 30- Mudrack, P.F., "Group Cohesiveness and Productivity : A Closer Look", *Human Relations*, Vol 42, No (9), 1989, pp : 771-785 .
- 31- Organ, et al. : "Job Satisfaction and Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol, 20, No (4), 1983.
- 32- Organ, D.W., "Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome". (New York : Lexington Book, 1988) .
- 33- Organ, D.W, and Konovsky, M. : "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*, Vol, 74, No (1), 1989, pp : 157-164 .
- 34- Organ, D.W., "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, 1990, pp : 43-72 .
- 35- Pukta, D.J. : "Evidence for Heterogeneous Perceptions of Organizational Citizenship Behavior : Implications for Theory", *Psychological Bulletin*, Vol, 102, 1999, pp:59-71 .
- 36- Schappe, S.P. : "The Influence of Job Satisfaction Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Interdisciplinary Psychology*, Vol, 132, No (3), 1998, pp: 277-290 .

- 37- Schnake, M, et al. : "Encouraging Organizational Citizenship : The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity, and Leadership", **Journal of Managerial Issues**, Vol.7, No (2), 1995, pp : 209-221 .
- 38- Settoon, R.P, et al. : "Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 81, No (3), 1996, pp : 219-227 .
- 39- Shore, L.M and Tetrick, L.E, "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support". **Journal of Applied Psychology**, Vol, 76, No (4), 1991, pp : 637-643 .
- 40- Smith, C.A et al.. "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol, 68, No.5, 1983 .
- 41- Spector. P. and Connell. B., "The Contribution of Personality, Traits, Negative Affectivity, Locus of Control, Type (A) to the Subsequent Report of Job Stressors and Strains". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 67, No (1), 1994 .
- 42- Spector, P.E. "Job Satisfaction : Assessment Causes and Consequences". **Journal of Psychology**, Vol. 134, No (1), 2000, pp : 33-54 .
- 43- Tansky, J.W. : "Justice and Organizational Citizenship Behavior : What is the Relationship ?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol, 6, No (3), 1993, pp : 195-207 .
- 44- Van Dyne, L, et al. "Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No (4), 1994, pp:765-802 .

- 45- Van Dyne, et al., "Extra-Role Behaviors : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters)", *Research in Organizational Behavior*, Vol, 17, 1995, pp : 215-285 .
- 46- Van Dyne, L and Soon, A., "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *The Academy of Management Journal*, Vol.4, No. (6), (Dec : 1998), pp : 622-701 .
- 47- Watson, D. and Clark, L.A. : "Negative Affectivity : The Disposition to Experience Aversive Emotional States", *Psychological Bulletin*, Vol, 96, 1984, pp : 465-490 .
- 48- Wayne, S. J, et al. : "Perceived Organizational Support and Leader - Member Exchange : A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol, 40, No (1), 1997, pp : 82-111 .
- 49- Weiss, H.M et al. : "Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions", *Journal of Applied Psychology*, Vol, 84, No (5), 1999, pp : 786-794 .
- 50- Williams, L.J, and Anderson, S.E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors" *Journal of Management*, Vol, 17, No (3), 1991, pp : 601-618 .
- 51- Yomaxana, T., "Statistics : An Introductory Analysis", N.Y., Hapir & Raw Co, 1976 .
- 52- Zwick, R, and Chen, Z.P. : "What is the Price of Fairness: A Bargaining Study", *Journal of Management*, Vol,25, No (6), 1999, pp : 688-699 .

قائمة الإستقصاء

أولاً: البيانات الأولية:

- الوظيفة الحالية
- إسم البنك
- حجم البنك : بنك (ج) أو أقل
- بنك (ب)
- بنك (أ)
- بنك مركز رئيسي
- العمر الحالي بالسنوات : أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
- من ٥٠ سنة فأكثر
- الخبرة فى العمل :
- أقل من ٢ سنوات
- من ٢ إلى أقل من ٦ سنوات
- من ٦ سنوات فأكثر
- المستوى التعليمي :
- مؤهل متوسط
- مؤهل فرق المتوسط
- مؤهل جامعي
- مؤهل فوق الجامعي
- حضور دورات تدريبية :
- عدم حضور دورات
- من دورة واحدة إلى دورتين
- من ٢ دورات فأكثر

ثانياً ، البيانات التخصصية ،

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد سلوكيات المواطن التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (٠) إلى (٥) . حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق ، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر ومطبق بدرجة تامة .

من فضلك ضع دائرة ○ حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق للعناصر التالية :

مدى الحدوث / الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	١ - يستعين بى رئيسى فى حل بعض مشاكل العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢ - يشاركنى رئيسى فى صنع القرار لإقتناعه بقدراتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣ - أفوض فى أداء بعض الأعمال الخاصة بإدارتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤ - لايسمح رئيسى بتقديم أية مبادرات أراها مناسبة لصالح العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥ - يستخدم رئيسى أسلوب التهديد والإجبار لتنفيذ مهام العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦ - أشعر بقدرات رئيسى المرتفعة مما يدفعنى لتنفيذ أوامره .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧ - أستبعد من المشاركة فى إتخاذ القرارات المهمة أو الإستراتيجية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨ - أشعر بأهمية القرار عندما أستبعد من المشاركة فيه .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩ - أشعر بأهمية القرار عندما يتخذ من الإدارة المركزية للبنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠ - تعرض القرارات على أعضاء القسم الذى أنتمى إليه قبل إتخاذها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١ - تتطلب بعض القرارات السرعة فى إتخاذها من قبل الرئيس .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢ - أشارك فى إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل عندما يتاح الوقت لذلك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣ - أشعر بعدالة الإدارة فى توزيع المكافآت على أعضاء القسم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤ - حصولى على مكافأة يشعرنى بأن الإدارة تقدرمجهوداتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥ - أحاول زيادة مجهوداتى فى العمل لإحساسى بأن الإدارة سوف تقدر تلك المجهودات .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦ - أشعر بعدالة الأجر الذى أحصل عليه .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧ - أرغب فى العمل بقسم آخر غير القسم الذى أعمل به حالياً .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨ - يخبرنى رئيسى بحيثيات إتخاذ القرار .
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩ - يشاركنى رؤسائى فى العمل بالأحداث الإجتماعية التى أتعرض إليها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠ - تمتد علاقاتى برؤسائى إلى خارج حدود العمل الرسمية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١ - أجد مساندة وإهتمام من رؤسائى عندما أواجه بمشكلة فى العمل .

مدى الحدوث / الإقتناع						البيانات
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢ - لا أجد صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة للآداء .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣ - أحصل على إمتيازات خاصة عند تعاملى كعميل مع البنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤ - أشارك فى البرامج الترفيهية والإجتماعية التى يقدمها البنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥ - أُرغب فى أن تكون طبيعة عملى نمطية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦ - أشعر بقلق وتوتر عندما يطلب منى أداء أعمال تفوق قدراتى ومهاراتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧ - أجد متعة فى عملى بالبنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨ - أعمل بالبنك لأننى لا أجد فرصة عمل أفضل من ذلك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩ - العمل بالبنك يحقق طموحاتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠ - أخشى من عدم معرفة أساليب العمل الحديثة مما يقلص من وظيفتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١ - تراكم خبراتى تجعلنى أتمسك بالعمل فى البنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢ - توجد أمامى فرص حقيقية للترقية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣ - أشعر بعدالة الأسس التى يعول عليها فى الترقية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤ - أجد متعة فى التعامل مع زملائى فى العمل
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥ - لدى القدر الكافى من السلطة لآداء العمل الذى أراه مناسب وضروى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦ - أتطوع بمساعدة زملائى فى أداء أعمالهم خاصة فى أوقات الذروة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧ - يقوم زملائى بمساعدتى فى العمل خاصة فى أوقات الذروة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨ - سياسات البنك تقضى بضرورة تناوب الموظفين بين وحداته المختلفة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩ - أعمل بعد أوقات العمل الرسمية لإحساسى بأن الإدارة سوف تقدر مجهوداتى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠ - يكلفنى رؤسائى بآداء مهام متعارضة فى نفس الوقت .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١ - تختلف توقعاتى الشخصية وإسلوبى فى الآداء مع ما يطلب منى فى إطار العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢ - يتطلب أداء العمل تحقيق التوافق بين مصالح عدة أطراف مختلفة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣ - لا أعرف إختصاصاتى فى العمل بدقة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤ - أهداف العمل غير واضحة لى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥ - أعانى من عدم وضوح المسئولية فى العمل بشكل محدد .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦ - أجد مؤازرة من أعضاء جماعة العمل عندما أعرض عليهم أفكارى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧ - أشعر بإرتياح عندما أعمل مع زملاء من سننى ومؤهلى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨ - أفضل العمل وسط جماعة صغيرة الحجم لتبادل الأحاسيس والأفكار .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩ - أشبع رغباتى وإحتياجاتى السلوكية والإجتماعية عندما أعمل وسط جماعة صغيرة الحجم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠ - أتبادل الآراء والمعلومات مع أعضاء جماعة العمل فى سهولة ويسر .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١ - أجد متعة عندما أعمل مع جماعة قادرة على تحقيق أهدافها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢ - أنضم لجماعة العمل فى التصدى لأى تهديد خارجى يسعى إلى تفككها .

مدى الحدوث/ الإقتران						عناصر تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣ - أترك فترات الراحة الإجبارية أثناء العمل لإستغراقى فى أداء مهامى الوظيفية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤ - أغلق تليفونى المحمول حرصاً على عدم تضييع وقت العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥ - أحصل على إذن مقدماً قبل الغياب أو التأخر عن العمل حتى لو لم يطلب منى ذلك بصفة رسمية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٦ - أتقبل نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى عندما لا يمتبئ إليها الآخرون .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٧ - أحرص على الدقة المتناهية والإتقان فى العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٨ - أتجنب إختلاق المشاكل مع زملاء العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٩ - أتقبل التغييرات التنظيمية بصدور رجب .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٠ - أقوم بالممارسة الإختيارية لأعمال غير مطلوبة .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦١ - أحرص على المشاركة الإيجابية فى الإجتماعات والدورات التدريبية حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٢ - لا أتردد فى القيام بأى مهام تساعد على تحقيق تميز البنك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٣ - أتحدث بصورة إيجابية عن البنك أمام الجمهور الخارجى .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٤ - أتقدم بإقتراحات بنامة من شأنها تحسين أداء الإدارة أو القسم الذى أعمل به .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٥ - أحرص على التطوير الذاتى للمعلومات، والمهارات لتتوافق مع التطورات التى تحدث فى طرق وأدوات العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٦ - أتجنب المبالغة فى تكبير مشاكل العمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٧ - أحرص على مساعدة العاملين الجدد فى الإلمام بالعمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٨ - أحرص على مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين فى إنهاء الأعمال المترابطة عليهم .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦٩ - لا أتردد فى إعطاء زملاء العمل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧٠ - أحرص على الإستماع لمشاكل زملاء العمل وأحاول مساعدتهم فى علاجها .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧١ - أساعد الرئيس المباشر فى أداء عمله

مع خالص شكرى وتقديرى ”