

## علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية

### Organizational loyalty and its relation to organizational citizenship

تاريخ الاستلام : 2020/04/28 ؛ تاريخ القبول : 2021/12/26

#### ملخص

تطرقنا في هذه الدراسة الى نوع العلاقة الرابطة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفين بالبلدية بمدينة تماسين - تقرت-، وفق متغير وسيطي (الجنس)، وتم تبني المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة هذه الدراسة من (70) عامل وعاملة في البلدية، وتم الاعتماد على أداتين للدراسة، الأولى لقياس مستوى الولاء التنظيمي من إعداد الباحثان، والثانية مقياس المواطنة التنظيمية للباحث "Allens&Lee" (2002)، وتم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات اداتي الدراسة وعينة أساسية لاستخلاص النتائج وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، جاءت النتائج كما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية.
  - 2\_عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس (ذكور - اناث).
  - 3\_عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس(ذكور - اناث).
- الكلمات المفتاحية:** ولاء التنظيمي ؛ مواطنة التنظيمية ؛ عمال البلدية.

د. علي عون\*1

د. الهادي سرايه 2

1 جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر.

2 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

#### Abstract

In this study, we discussed the type of relationship between organizational loyalty and organizational citizenship among a sample of employees in the municipality of Tamsin -Touggourt - according to an intermediate variable (gender), and the descriptive, associative approach was adopted, and the sample of this study consisted of (70) workers and workers in the municipality, Two tools were used for the study, the first to measure the level of organizational loyalty prepared by the two researchers, and the second was the measure of organizational citizenship for the researcher "Lee & Allens" (2002), and the study was applied to an exploratory sample to ensure the validity and consistency of the study tools and a basic sample for extracting results, using the statistical program (Spss) The results came As follows:  
1-There is a statistically significant correlation between organizational loyalty and organizational citizenship among municipal employees.  
2-The absence of statistically significant differences in the level of organizational loyalty among the municipal employees due to the gender variable (male – female).  
3- The absence of statistically significant differences in the level of organizational citizenship of the municipality employees due to the gender variable (male - female).

**Keywords:** Organizational commitment; Organizational citizenship; municipal employees.

\* Corresponding author's email: [alilou\\_2014@yahoo.fr](mailto:alilou_2014@yahoo.fr)

## 1 - مقدمة

يعد الولاء التنظيمي من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أخذت حيزا كبيرا من دراسات الباحثين في السلوك التنظيمي، كونه موضوع يهدف إلى تطوير وارتقاء المنظمات، حيث أن شعور أفراد المنظمة بالولاء يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وسير خدماتها بشكل أفضل، كما أنه يكسب الأفراد سلوكا ايجابيا نحو منظماتهم من حيث الانضباط في العمل، وكذا المشاركة في أداء المهام الموكلة إليهم، والقيام بالأعمال الإضافية دون تذمر من أجل رقي المنظمة، وهذا ما يسميه المفكرين بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد هو الآخر من بين أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف داخل الموظف، حيث يرى "راتب السعود، سوزان سلطان، 2008" على أنها نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية، والقانونية للمؤسسة.

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد سلوكا نابع من قناعة الموظف بدوره داخل المنظمة، بحيث يكون يهدف إلى تقديم ما لديه من أجل إنجازها، ويكون هذا السلوك غالبا نابع من الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع، فهم الذين يسعون إلى تقديم خدمات أفضل من أجل منظماتهم، ومن بين هؤلاء الموظفين نجد موظفي المنظمات الخدمائية، التي تلعب دورا هاما في سير خدمات المواطنين، وعليه يتطلب من الموظف بذل جهد أكبر لتحقيق التقدم للمجتمع، والذي يكمن في مدى شعوره بالولاء التنظيمي وكذا تحليه بالمواطنة التنظيمية، من حيث حبه لعمله والتزامه بمهامه، وتحمل للأعمال الإضافية التي قد يبرز بها مدى ولائه ومواطنته التنظيميين لمنظمتهم.

ومنه كان موضوع الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من دراسات المفكرين بشكل عام وفي دراستنا بشكل خاص، وعليه سوف نتطرق وفي هذه الدراسة الحالية وبشكل خاص سوف نحاول الكشف عن علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. و كطرح عام عن اشكالية الدراسة فنحن نرى إن للمنظمات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت حيز كبير من حيث اهتمام الباحثين والعلماء، كونها تحوي طاقة إنسانية حيوية تساهم بشكل رئيسي في تطوير المجتمعات، وباعتبار الفرد عنصر مهم لقيام هذه المنظمات إذ لم نقل الأهم، حيث أنه يقوم بأعمال وسلوكيات تطوعية إضافية عن دوره الرسمي، وهذا تحقيقا لأهدافها وحفاظا على نجاحها وكيانها بين المنظمات الأخرى، كما أن هذه السلوكيات التطوعية تجسد لنا مدى مواطنة الموظف لمنظمتهم وهو ما عرف بالمواطنة التنظيمية التي نالت جانب من اهتمام أبحاث ودراسات المفكرين الإداريين، حيث أكدت على أن هذا السلوك يعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية والزيادة في الإنتاجية، وهذا من خلال التكييف السريع للعاملين بها وحبهم للبقاء في منظماتهم، ومن هذا السلوك يتضح لنا ولاء الموظف لمنظمتهم والاعتزاز بها.

ومن الدراسات التي تناولت الطرح الأول نجد دراسة Chatman & Oreily (1986م)، والتي تناولت "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي"، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين سلوكيات المواطنة والولاء التنظيمي (1)

وكذلك هناك من الدراسات التي درست العلاقة بين الولاء التنظيمي العاطفي و المعيارى بالمواطنة التنظيمية، نجد دراسة Guatam (2004م)، والتي حاولت الكشف عن العلاقة بين هذين المتغيرين ومدى ارتباطهما ببعض، ومن ثم أكدت على إن هناك علاقة ايجابية بين الولاء العاطفي والمعيارى، ببعد الإيثار للمواطنة

التنظيمية.

وقد حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي البلدية .

ومن خلال ما تم طرحه تتحدد إشكالية الدراسة في ما يلي :

- هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية . ؟

ومن خلال طرح الاشكالية وبناء على الخلفيات النظرية قررنا طرح الفرضيات تصاغ بشكل التالي:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

ولهذه الدراسة مجموعة من الاهداف المرجو تحقيقها وهي:

ضرورة فهم طبيعة العلاقة القائمة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية تماسين – تقرت –

ومعرفة درجة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغيري الجنس.

ومعرفة درجة الاختلاف في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغيري الجنس.

ولهذه الدراسة حسب راي الباحثان أهمية تكمن في شقيها النظري و التطبيقي ،ففي الناحية النظرية تجسدت أهمية هذه الدراسة في دعم البحوث والدراسات السابقة في إبراز أهمية الدراسة في مجال علم النفس عمل وتنظيم، وهذا خلال تحديد العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي وتشجيع المواطنة التنظيمية، وكذا إثراء المكتبة بأدبيات حول موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.

أما من الناحية التطبيقية فهي تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية. ومدى تعزيز الولاء التنظيمي وغرس الثقة بين الموظفين وكذا تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عمليا لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي. كما تسعى أيضا إلى الكشف عن مدى الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم في التنظيم واتخاذ القرار وكيفية تحقيق رغباتهم. بحيث تنبثق هذه الدراسة من كون البلدية منظمة من المنظمات الخدمائية التي لها دور في مساعدة المواطن وتوفير له الخدمات، وباعتبار أن الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة في المنظمات الخدمائية، والموظف عنصر هام فيها، كونه يسعى إلى تحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وهذا ما يعكس لنا مدى شعور موظفي البلدية بالولاء التنظيمي وكذا التحلي سلوكيات المواطنة التنظيمية

كما تضمنت هذه الدراسة ثلاثة مفاهيم أساسية وهي الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية و الموظفين، حيث تم تعريفهم إجرائيا

فالولاء التنظيمي وهو حالة شعورية نفسية، يتحلى بها موظفي بلدية تماسين بمدينة

تقرت، والتي تتسم بإدماج الموظف في البلدية والالتزام بالمبادئ والقيم التي تعمل بها، وكذلك مساعدة زملائه على أداء أعمالهم، وهذا ما يحقق رضا المواطنين ونجاح المنظمة.

أما المواطنة التنظيمية فهي مجموعة السلوكيات الإيجابية، والتي يتميز بها موظفي وموظفات بلدية تماسين بمدينة تقرت، وتتمثل في تلك الأعمال التطوعية والإضافية، والاختيارية التي يقومون بها من تلقاء أنفسهم، كما أنها تنعكس إيجابيا على المنظمة وعلى أداء الموظفين الذين نستطيع تعريفهم على أنهم مجموعة من الأفراد يشتغلون بعض الوظائف في البلدية، والذين يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم من أجل خدمة المواطنين وأهداف المنظمة، والذين سيتم قياس ولائهم التنظيمي ومواطنتهم التنظيمية للبلدية.

وتحدد نتائج هذه الدراسة وفق الحدود المسطرة لها وتتمثل في الحدود المكانية التي أجريت الدراسة في بلدية تماسين - تقرت- بولاية ورقلة، و البشرية وتتمثل عينة الدراسة في موظفي بلدية تماسين - تقرت- ورقلة، و الزمانية التي أجريت بها الدراسة وهي خلال الموسم الدراسي 2018/2019.

## 2- المقاربة النظرية:

**أولاً: النظرية السلوكية:** تقوم النظرية السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة، مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد، وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية. وعلى ذلك فيجانب العلاقات الرسمية في المنظمة والمحددة في ضوء السلطات المقررة، تهتم النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم، وأنماط السلوك البشري الجماعي السائدة داخل المنظمة، وما لها من تأثير في العلاقات الرسمية المقررة، وتقرض النظرية السلوكية:

- إمكان اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع في ضوء الاعتبارات التي تضعها التنظيمات الرسمية، وقد تضطر الإدارة إلى تعديل التنظيمات الرسمية لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة. ومن فروض هذه النظرية

- إمكانية اختلاف الأهداف الشخصية لأفراد القوى العاملة عن بعضها بعضاً، وعن الأهداف العامة للمنظمة،

- فهم التنظيم الاجتماعي من حيث عقائده وسلوكه وأهدافه، وتحقيق التكامل بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية، التي تفرضها أنماط السلوك البشري الجماعي داخل المنظمة.

- اعتماد التنظيم على تطبيق طرق البحث، والنتائج التي يتم التوصل إليها في مجالات علم النفس والاجتماع، بهدف التوصل إلى الفهم الصحيح لسلوك المنظمة.

**ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:** من روادها "إلتون مايو" وتقوم على دور العنصر البشري والعلاقات الإنسانية، وتأثيرها في السلوكات التنظيمية. ولها عدة فروض وكانت نقطة تحول هامة في مجال المنظمات نذكر منها:

- إن علاقات السلطة والمسئولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي، وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصيغة الرسمية، لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية؛ لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن نديره كيف ما نشاء.

-التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال.

- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية.

- إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة، والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية.

- هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية .

ولقد تعرضت أفكار مايو إلى انتقادات متعددة منها :

-العنصر البشري في العمل محور التركيز والاهتمام بالنسبة لهذه النظرية، وبتركيزها الشديد عليه أغفلت الجوانب الأخرى في التنظيم وهي الجوانب الرسمية والمادية، التي كانت محور اهتمام النظرية الكلاسيكية.

-تركز على الحوافز المعنوية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية، التي لا شك أن لها تأثير أيضاً في السلوكيات التنظيمية؛

-تعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المنظمة، وأهداف وحاجات أعضائها.

### 3- منهج الدراسة :

ومن المؤكد أن طبيعة الموضوع المدروس هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم في البحث، حيث أن الدراسة الحالية بصدد البحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، و لهذا فإن المنهج المناسب لتحليل وكشف جوانب الموضوع الدراسة الحالية هو **المنهج الوصفي الارتباطي**، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد عليه في الواقع، و يهتم بوصفها و صفاً دقيقاً من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أو الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار و حجم الظاهرة.

**4- مجتمع وعينة الدراسة :** المجتمع الإحصائي هو المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة. كما يمكن تعريف المجتمع العام على أنه كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبير و يرمز له بالرمز N.(2)

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها، و يسعى الباحث إلى أن يعمم عليهم النتائج التي لها علاقة بمشكلة الدراسة (3) . و يضم مجتمع الدراسة الحالية (200) موظفاً وموظفة، يعملون في البلدية

\*- عينة الدراسة: العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

كما عرفها "بشير الرشيد" على أنها هي : العينة القائمة على الصدفة وهي أبسط أنواع العينات رغم أنها تتبع خطوات معروفة. (4)

و تضم عينة الدراسة الحالية (100) موظف بالبلدية، أخذنا منه ثلاثون (30) موظف كعينة استطلاعية و تم تطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة على هذه العينة، بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على أفراد العينة الكلية و ذلك من خلال حساب صدقها و ثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، كما قمنا بتوزيع ثمانون (70) استمارة، و استرجعناها كاملة (70) استمارة، و بالتالي عينة البحث تتكون من سبعون (70) موظف بالبلدية ، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية.

وقد تضمنت الدراسة الحالية متغيرات وسيطية مختلفة تمثلت في الجنس (ذكور -

إناث). وفيما يلي وصف خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغيرات الدراسة كما يلي :

حسب متغير الجنس:

**الجدول -01-:** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع	النسبة المئوية	العدد	الفئة	خصائص العينة
100	37%	37	ذكور	الجنس
	63%	63	إناث	

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول (01) وجد أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، كان كالتالي: أن عدد الإناث (63) فرداً، أي بنسبة 63%. وأن عدد الذكور (37) فرداً، أي بنسبة 37%. وكان المجموع الكلي 100 فرد.

\*- أدوات الدراسة و خصائصها السيكمترية:

يتوقف صدق البحوث و قيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق و الأدوات التي تمتلك الشروط العلمية و المنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة، و التي عن طريقها يتمكن الباحث من تحقيق أهداف دراسته، و تنوع أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحوث الاجتماعية تبعاً لطبيعة كل بحث و المنهج المتبع و أهداف الدراسة و طبيعة المجتمع المدروس. (5)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات اللازمة، الأولى عبارة عن استبيان الولاء التنظيمي ، و الثانية مقياس المواطنة التنظيمية.

● استبيان الولاء التنظيمي:

● وصف الاستبيان :

لقد تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة في الولاء التنظيمي، ومن خلالها تم تصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة، وعرضه على محكمين، حيث تضمن (22) بند، منها بنود ايجابية ومنها بنود سلبية كالآتي : البنود الإيجابية نجد البند (1،2،3،4،5،10،11،12،15،16،17،18،19،20،22)، أما البنود السلبية (6،7،8،9،13،14،21). وموزعة على (03) ثلاثة أبعاد، موضحة كما يلي :

البعد الأول: الولاء العاطفي "الوجداني" ويتضمن (05) بنود.

البعد الثاني: الولاء المستمر "البقائي" ويتضمن (09) بنود.

البعد الثالث: الولاء الأخلاقي "المعياري" ويتضمن (08) بنود.

**5 - الخصائص السيكمترية لأداة الولاء التنظيمي :**

5 - 1. الصدق : تم إتباع عدت طرق لتأكد من صدق الأداة ومنها :

5-1-1 - صدق المحكمين :

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، في قسم علم النفس وعلوم تربوية، وبلغ عدد الأساتذة المحكمين ستة أساتذة، كما يوضح الجدول الموالي :

جدول 2-: يوضح تعديل فقرات أداة الولاء التنظيمي حسب الأبعاد

الأبعاد	الفقرات	الأستاذ المطالب بالتعديل	الأستاذ غير المطالب بالتعديل
الولاء العاطفي	05 فقرات	01	03
الولاء المستمر	09 فقرات	02	02
الولاء الأخلاقي	08 فقرات	02	02

المصدر: من إعداد الباحثين

1.5 - 2 - صدق الاتساق الداخلي : يعد الاتساق الداخلي من بين الطرق الإحصائية التي تستخدم كذلك في حساب الصدق، ونعني به مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار، أو الأجزاء ذات العلاقة المفترضة. وهناك من يرى أن الاتساق الداخلي معيارا من معايير الصدق.

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تم الحصول على كل درجات الأفراد، وبعدها قمنا بحساب مجموع كل فرد على حد، ومن ثم دراسة معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل بند ومجموع كل الدرجة الكلية للأداة، ويتضح أن معظم البنود دالة، فالبند (1،2،3،4،12،16،17،22) دالة عند مستوى 0.01، أما البند (9،19) فدالة عند مستوى الدلالة 0.05. في حين البند (5،6،7،8،10،11،13،14،15،18،20،21) غير دالة، وعليه تحذف خلال حساب صدق المقارنة الطرفية.

1.5 - 3 - صدق المقارنة الطرفية :

تعتبر هذه الطريقة من بين الطرق الإحصائية في قياس الصدق، وتقوم في جوهرها على مقارنة متوسطات درجات الأقوياء في المقياس، بمتوسطات درجات الضعفاء في نفس الميزان (6).

وكانت النتائج كالتالي:

جدول 3-: يوضح صدق أداة الولاء التنظيمي بطريقة المقارنة الطرفية

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دالة عند 0.01	المحسوبة= 9.31	14	الانحراف المعياري 2	المتوسط الحسابي 2	الانحراف المعياري 1	المتوسط الحسابي 1
	المجدولة= 3.18		3.46	57.50	3.77	74.37

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة "ت" المحسوبة المساوية لـ 9.31 أكبر من "ت" المجدولة المساوية لـ 3.18، وذلك عند درجة الحرية (14) ومستوى الدلالة

الإحصائية 0.01، مما يعني أن الأداة صادقة.

**2.5 - الثبات:** يقصد بثبات الاختبار نفس الدرجات أو القيم لنفس الفرد، إذا ما تكررت عملية القياس، أي الاختبار ثابت فيما يعطي من نتائج، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد هذا الاختبار على نفس الأفراد الذين طبق عليهم وب نفس الظروف (7). ولحساب ثبات أداة الولاء التنظيمي تم استخدام الطرق التالية :

#### 2.5 - 1 - طريقة ألفا كرومباخ :

ولتقدير ثبات الأداة تم استخدام طريقة الفاكرومباخ، وهي من الطرق الإحصائية في قياس الثبات، وبعد الحساب تحصلنا على قيمة تقدر بـ 0.56 مما يدل على ثبات الاختبار.

#### 2.5 - 3 - طريقة التجزئة النصفية :

تعد من بين الأساليب وأهم الطرق المستخدمة في تقدير درجات الثبات لأداة أو لاختبار معين. كما عرفها "عبود العسكري" على أنها: الطريقة التي يطبقها الباحث الاختبار مرة واحدة ثم يوجد معامل الارتباط بين درجات الأفراد على جميع الأسئلة الفردية في الاختبار، ودرجاتهم في جميع الأسئلة الزوجية (8).

وعليه تم تقسيم أداة الولاء التنظيمي إلى جزأين : الجزء الأول يضم الفقرات الفردية أما الجزء الثاني فيضم الفقرات الزوجية، وتم الحساب عن طريق Spss (النسخة 19)، والنتائج المتحصل في الجدول التالي :

#### جدول -4- : يوضح ثبات أداة الولاء التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	0.42	0.59	0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

#### 6 - الخصائص السيكومترية لأداة المواطنة التنظيمية :

##### 6.1 - الصدق :

##### 6.1.1 - صدق الاتساق الداخلي :

وبعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تحصلنا على كل درجات الأفراد، ثم قمنا بتفريغ الاستبيانات وبحساب مجموع كل فرد على حد، ومن ثم دراسة معامل الارتباط بپرسون بين درجات كل بند ومجموع كل الدرجة الكلية للأداة، وتبين أن كل البنود لأداة المواطنة التنظيمية دالة عند مستوى الدلالة 0.01، وبما أن كل بنود دالة تحسب في صدق المقارنة الطرفية.

6 - 1 - 2 - صدق المقارنة الطرفية : تم الحصول على قيمة (ت) المحسوبة، ومقارنتها بقيمة (ت) المجدولة و النتائج كالتالي :

**جدول-5:-** يوضح صدق أداة المواطنة التنظيمية بطريقة المقارنة الطرفية

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	العينة الدنيا ن=8		العينة العليا ن=8	
			الانحراف المعياري 2	المتوسط الحسابي 2	الانحراف المعياري 1	المتوسط الحسابي 1
دالة عند 0.05	المحسوبة= 14.11	14	4.16	21.25	2.82	46.37
	المجدولة= 2.46					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

**2.6 - الثبات :**

إن ثبات الاختبار كما ذكرنا سابقا يقصد به الاتساق في النتائج، ويعتبر الاختبار ثابتا إذا ما حصلنا منه على النتائج نفسها عند إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم، وفي ظل الظروف نفسها (9).

ولحساب ثبات أداة المواطنة التنظيمية تم استخدام الطرق التالية :

**2.6 - 1 - طريقة ألفا كرومباخ :**

لتقدير ثبات الأداة تم استخدام طريقة ألفا كرومباخ، التي تعد من بين الطرق الإحصائية التي تستخدم في حساب الثبات، وبعد الحساب تحصلنا على قيمة تقدر بـ 0.91 مما يدل على ثبات الاختبار.

**2.6 - 2 - طريقة التجزئة النصفية :** كما ذكرنا سابقا تعد طريقة التجزئة النصفية من بين الأساليب أو الطرق المستخدمة في تقدير درجات الثبات لأداة أو اختبار معين. والتي عرفها "معمرية" على أنها الأسلوب الذي يتم فيه قسمة بنود الاختبار نصفين، ليس من منتصف الاختبار ، ولكن من بدايته حيث يتكون النصف الأول من البنود الفردية، ويتكون الثاني من البنود الزوجية (10).

والنتائج المتحصل في الجدول التالي :

**جدول -6:-** يوضح ثبات أداة المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

المتغير	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل	مستوى الدلالة
المواطنة التنظيمية	0.87	0.93	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

**7 - الدراسة الأساسية:**

تعتبر الدراسة الأساسية أهم خطوة ميدانية يقوم بها الباحث، لإجراء الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للأدوات. تم إجراء الدراسة الأساسية وتوزيع الاستبيانات (الاستمارات) على عينة الدراسة، خلال الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 24 مارس 2019م على موظفي وموظفات البلدية في تماسين بمدينة تقرت، حيث شملت العينة على (70) موظف وموظفة، يعملون ببلدية تماسين بمدينة تقرت. وتوزعت العينة الأساسية حسب عامل الجنس ، كما يوضحه الجدول (10)، كالتالي :

جدول رقم-7- : يوضح توزيع العينة الأساسية حسب الجنس-

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	44	62.85%
ذكور	26	37.14%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الجدول (10) وجد أن توزيع عينة الأساسية حسب الجنس، كان كالتالي: أن عدد الإناث (44) فرداً، أي بنسبة 62.85%. وأن عدد الذكور (26) فرداً، أي بنسبة 37.14%. وكان المجموع الكلي (70) فرد.

بعد تحديد عينة الدراسة الأساسية والتأكد من صدق وثبات الأداتين، أي استبيان الولاء التنظيمي ومقياس المواطنة التنظيمية في الدراسة الاستطلاعية. تم توزيع أدوات الدراسة (استبيانات)، وحساب نتائج فرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

8- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

8-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية " : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية بمدينة تماسين."

و للتحقق من هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون من أجل قياس حجم العلاقة بين درجات الأفراد على مقياس الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية ، و النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول -8- نتائج معامل الارتباط بيرسون.

متغيري الدراسة	العينة	قيمة معامل الارتباط "ر"	مستوى الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية	70	0.50**	0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss \*\*: دال عند 0.01.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط درجات العمال الدائمين بلغت (0.50)، عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

8-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية :

\* نص الفرضية الجزئية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

**جدول - 9:** يبين وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس		الولاء التنظيمي
					أنثى	ذكر	
غير دالة	0.81	68	11.89	54.13	44	أنثى	
			11.33	51.76	26	ذكر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (13) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للإناث هو (54.13) بانحراف معياري قدر بـ (11.89)، أما الذكور فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ (51.76) وهذا بانحراف قدره (11.33)، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (0.81)، وهي غير دالة، وبالتالي فإن الفروق غير دالة بين الإناث والذكور في مقياس الولاء التنظيمي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

### 3-8 - عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

\* نص الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

**جدول - 10:** يبين وجود فروق في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس		المواطنة التنظيمية
					أنثى	ذكر	
غير دالة	0.65	68	9.51	34.27	44	أنثى	
			9.53	32.73	26	ذكر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (14) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للإناث هو (34.27) بانحراف معياري قدر بـ (9.51)، أما الذكور فقد قدر المتوسط الحسابي لديهم بـ (32.73) وهذا بانحراف قدره (9.53)، عند درجة الحرية (68) أين قدرت قيمة (ت) المحسوبة بـ (0.65)، وهي غير دالة، وبالتالي فإن الفروق غير دالة بين الإناث والذكور في مقياس المواطنة التنظيمية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

### 9- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

#### 9-1- مناقشة و تفسير النتائج الخاصة بالفرضية الاولى:

جاءت النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة

التنظيمية لدى موظفي بلدية تماسين.

نفسر هذه النتيجة أن الولاء التنظيمي يعد عاملا من العوامل المساعدة في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع المؤسسة لحاجات ورغبات الموظفين ومشاركتهم في التنظيم، وكذا غرس الثقة التنظيمية لديهم تولد لهم الشعور بالولاء للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابا على سلوكهم بزيادة سلوكياتهم الطوعية. وتتضح لنا العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية أنها علاقة ارتباطية، بمعنى أن زيادة الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية.

ومن الدراسات التي اتفقت مع دراستنا الحالية نجد دراسة "CHatman, 1986&Oraly" التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، وافقتنا الرأي دراسة "Guatam, 2004" التي أكدت أن هناك علاقة ايجابية بين الولاء المعياري والولاء العاطفي وبين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية.

وكذلك نجد دراسة "الحراشة، الخريشا، 2011" التي أسفرت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق (11).

تؤكد كذلك العديد من الدراسات منها دراسة "Rayan 1995&Organ" و"Bolon 1997" ودراسة "زايد، 2000" التي أجريت في صدد هذا الموضوع ولمعرفة درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية (12).

كما أوضحت دراسة "رمضان الترهوني، خديجة بحيح، 2016" التي أسفرت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي (13).

## 2-9 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

أكدت المعالجة الإحصائية عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، تفسير هذه الفرضية الصفرية إلى أن متغير الجنس قد لا يكون عاملا محددًا للولاء التنظيمي.

حيث أثبتت العديد من الدراسات هذه النتيجة كدراسة "شافية بن حفيظ، 2013" التي هدفت إلى دراسة علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (14).

وهذا ما أثبتته أيضا دراسة "مزوار منوبة، 2013" أنه لا توجد علاقة بين متغير الجنس والولاء التنظيمي والتي أجريت بصدد دراسة أثر الحوافز على الولاء التنظيمي على عينة من المؤسسات العمومية.

كذلك نجد دراسة "محمد فرحي، زبير محمد" التي وافقت مع نتائج الدراسة حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي وذلك تبعا لجنسهم، وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة الشلف (15).

كما أيدتها دراسة "دانا لطفي حمدان، 2008" والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي اتخاذ القرار وحرية التعبير والدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (16).

ونجد أيضا دراسة "حمده لوتاه، 2002" و"فريدة إبراهيم، 2015" التي توصلت كذلك إلى عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وجنس الموظف. وهذا نتيجة الحقوق التي تحظى بها المرأة العاملة ومساواتها بالرجل من حيث الرواتب والمزايا المختلفة بالعمل

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد دراسة "خليفة والملاح، 2009" والتي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي "الجنس" (17).

### 3-9 - مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

من خلال المعالجة الإحصائية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس.

تفسير هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه قد لا يكون من محددات سلوك المواطنة، التي قد تكون سبب في زيادة أو خفض مستواها.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة "رياض أبا زيد، 2010" التي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) (18).

كما توصلت كذلك دراسة "حمزة معمر، 2014" إلى نفس النتيجة وهي عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس. والتي اتفقت مع نتيجة دراسة "Yilmaz, 2008" الذي توصل في دراسته أنه لا يوجد تأثير للجنس في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية (19).

أما من الدراسات التي خالفت ما توصلت إلي نتائج دراستنا الحالية نجد دراسة "معراج هواري، مريم شرع، 2009" التي توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الجنس والسن والحالة الاجتماعية والخبرة (20).

وكذلك دراسة "الحراشة، الخريشا، 2012" التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

من خلال النتائج المتوصل إليها و ما توصلت إليه الدراسات السابقة نستخلص أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بالجنس وهذا نتيجة كون متغير الجنس لا يعد من محددات المواطنة التنظيمية، وعليه فإنه لا توجد فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

### خاتمة:

في نهاية هذا البحث و الذي تناولنا فيه الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهذا بهدف الكشف عن نوع العلاقة الرابطة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية بمدينة تماسين - تقرت-، وتحصلنا على مجموعة من النتائج بناء على طرح الفرضيات، واعتمدنا على خطوات منهجية علمية انطلاقا من الاشكالية وصياغتها وفق متغير شخصي وهو (الجنس) الى تبني المنهج الوصفي الارتباطي الذي يلائم طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على أداتين للدراسة، الأولى لقياس مستوى الولاء التنظيمي من إعداد الباحثان، والثانية مقياس المواطنة التنظيمية للباحث "Allens&Lee" (2002)، تكونت عينة الدراسة من (100) مفردة،

حيث قسمت الى 30 مفردة للدراسة الاستطلاعية وهذا للتأكد من صلاحية ادوات الدراسة من حيث الصدق و الثبات، و 70 مفردة للدراسة الاساسية ،وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وأكدت الدراسة مجموعة من النتائج نلخصها كما يلي :

أكدت الدراسة وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية، بحيث أنه كلما زاد مستوى شعور بالولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية زاد لديهم مستوى المواطنة التنظيمية، وفسرنا هذه النتيجة أن الولاء التنظيمي يعد عاملاً من العوامل المساعدة في زيادة مستوى المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع المؤسسة لحاجات ورغبات الموظفين ومشاركتهم في التنظيم، وكذا غرس الثقة التنظيمية لديهم تولد لهم الشعور بالولاء للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم بزيادة طوعية سلوكياتهم

وأكدت الدراسة كذلك عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس، وفسرنا هذه النتيجة أن متغير الجنس قد لا يكون عاملاً محددًا للولاء التنظيمي.

وأكدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي البلدية تعزى لمتغير الجنس وفسرنا هذه النتيجة أن متغير الجنس لا يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه قد لا يكون من محددات سلوك المواطنة التي قد تكون سبب في زيادة أو خفض مستواها، وعموماً فإن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بالجنس وهذا نتيجة كون متغير الجنس لا يعد من محددات المواطنة التنظيمية، وعليه فقد وجدنا أنه لا توجد فروق في المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

و بعد استخلاص هذه النتائج اقترحنا جملة من التوصيات كان أهمها إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية التي تتناول هذه المتغيرات (الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية) وكذلك عقد محاضرات وندوات تثير الاهتمام بموضوع الدراسة وتعزيز الولاء التنظيمي وذلك بغرس الثقة بين الموظفين وتعزيز المواطنة التنظيمية عملياً لينعكس ذلك على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة، وإشباع حاجات الموظفين ورغباتهم.

#### المراجع :

- 1 مزوار، منوبة،(2013م)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة لعينة المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 2 عبد الكريم، بوحفص. (2005). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3 محمود، رجاء أبو علام :2004. التعلم أسسه وتطبيقاته، الأردن عمان، دار المسيرة .
- 4 بشير صالح، الرشيد. (1996م). الإحصاء والقياس النفسي، (د- ط)، الكويت ، دار الكتاب للطباعة والنشر.
- 5 محمد، مزيان. (1999). مبادئ في البحث النفسي التربوي، ط1، د الجزائر ،دار الغرب للنشر الجامعي .
- 6 مقدم، عبد الحفيظ،(2003م)، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات لجامعية.
- 7 عباس، محمد عوض. (1990م). دراسات في علم الناعي والمهني، القاهرة، مكتبة الخانجي.

- 8 عبود عبد الله، العسكري.(2006).منهجية البحث العملي في العلوم النفسية والتربوية، ط1، دمشق، دار النمير.
- 9 مروان عبد المجيد إبراهيم،(2000م)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.
- 10 بشير، معمريه.(2012م). أساسيات القياس النفسي، ط1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- 11 محمد عبود الحراشة، ملوح باجي الخرايشا،(2012م)،درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق،جامعة مؤتة، كلية العلوم التربوية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات"سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد27، العدد2، الأردن.
- 12 محمد بن عبد الله،بن سعيد الزهراني،(1428م)،سلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، جامعة أم القرى، كلية التربية، الرياض.
- 13 رمضان سعد كريم الترهوني،خديجة حمد عثمان بحيح،(2016م)،التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، جامعة بنغازي، كلية الأدب، مجلة نقد وتنوير ببنغازي، العدد4، الفصل1، السنة الثانية اذار/مارس، ليبيا.
- 14 شافية بن حفيظ،(2013م)،علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة،رسالة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 15 محمد، فرحي، زبير، محمد .(د-س).أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة شلف، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر. 10
- 16 حمدان، دانا لطفي،(2008م)،العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ،رسالة ماجستير ، الفلم جامعة النجاح العربية، نابلس.
- 17 خليفات عبد الفتاح صالح والملاحمة منى خلف،(2009م)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية،جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد35،العدد3-4، سوريا
- 18 رياض أبازيد،(2010م)،أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن،جامعة آل البيت،كلية إدارة المال والأعمال،مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)،مجلد24، العدد2، الأردن.
- 19 حمزة معمري،(2014م)،سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة،جامعة غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14، الجزائر.
- 20 معراج، هواري، مريم، شرع،(2009). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجية التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية العدد(7):11-12.