

دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية  
- دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة -

The role of organizational loyalty in the development of organizational citizenship behaviors

- Case study of the treasury of the state of Djelfa –

حمياني صبرينة<sup>1</sup>، بن احمد لخضر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور بالجلفة/ الجزائر، sabrinahamiani@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة زيان عاشور بالجلفة/ الجزائر، dr\_benahmedl@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/06/14

تاريخ القبول: 2019/06/09

تاريخ الاستلام: 2018/10/22

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اتجاهات الموظفين حول الولاء التنظيمي ومدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في خزينة ولاية الجلفة، ومعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية تمثل (36.36%) حيث كانت نسبة الاستجابة (100%) وباستخدام برنامج (spss) تم قياس مستوى الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث اتضح من نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان إيجابيا وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي بأبعاده على سلوكيات المواطنة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، خزينة ولاية الجلفة.

تصنيف JEL: M10.

**Abstract:**

The aim of the study was to evaluate the attitudes of employees on organizational loyalty and the extent to which they practiced organizational citizenship behaviors in the state of djelfa governorate and to determine whether there is a statistically significant impact on organizational behavior, For the purpose of the study, a questionnaire was designed and distributed to a random sample (36.36%). Where the response rate was (100%). Using (SPSS), the level of organizational loyalty and organizational citizenship behaviors in the institution under study were measured using a set of statistical tools, The results of the study showed that the employee evaluation of organizational loyalty and organizational citizenship behavior was positive and that there is a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of organizational loyalty in its dimensions on the citizenship behaviors of the employees in the institution in question.

**Keywords:** organizational loyalty; organizational citizenship behaviors; djelfa state treasury.

**Jel Classification Codes :** M10.

**Résumé :**

Le but de l'étude était d'évaluer les attitudes des employés en matière de loyauté organisationnelle et leur degré de pratique des comportements de citoyenneté organisationnelle dans le gouvernement de djelfa et de déterminer s'il existait un impact statistiquement significatif sur le comportement organisationnel. Aux fins de l'étude, un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon aléatoire (36,36%). Où le taux de réponse était (100%). À l'aide de (SPSS), le niveau de loyauté organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans l'institution étudiée ont été mesurés à l'aide d'un ensemble d'outils statistiques, Les résultats de l'étude ont montré que l'évaluation par les employés du comportement de loyauté et de citoyenneté organisationnelle était positive et qu'il existait un effet statistiquement significatif au niveau de ( $\alpha \leq 0.05$ ) de loyauté organisationnelle dans ses dimensions sur les comportements de citoyenneté des employés de l'institution étudiée. La loyauté organisationnelle des employés a pour effet d'accroître leur adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle en prêtant attention à l'élément humain et en fournissant des incitations appropriées.

**Mots-clés :** loyauté organisationnelle ; comportements organisationnels en matière de citoyenneté ; trésorerie de l'État de djelfa.

**Codes de classification de Jel:** M10.

## 1. مقدمة:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي حظيت بدراسة العديد من الباحثين لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في إنتاجية المنظمات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.

إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم كما وأنه يؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، ولكي تضمن أي منظمة استمرار الموظفين بها يجب عليها التركيز على تنمية العلاقات بين المنظمة والموظفين خاصة ذوي المهارات العالية، والذي من شأنه تنمية السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد وبذل الجهد للوصول إلى أداء أفضل، ومن السلوكيات التي تتأثر بولاء الأفراد في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون هذا السلوك مرتبطًا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها.

## 1.1 الإشكالية:

مما سبق نقوم بطرح الإشكالية التالية:

هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة ؟  
وتتفرع عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتمثل في:

- هل للولاء العاطفي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة ؟
- هل للولاء المستمر دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة ؟
- هل للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة ؟

## 2.1 فرضيات الدراسة:

وكإجابة على التساؤلات السابقة نضع الفرضيات التالية:

- لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.

## 3.1 أهداف الدراسة:

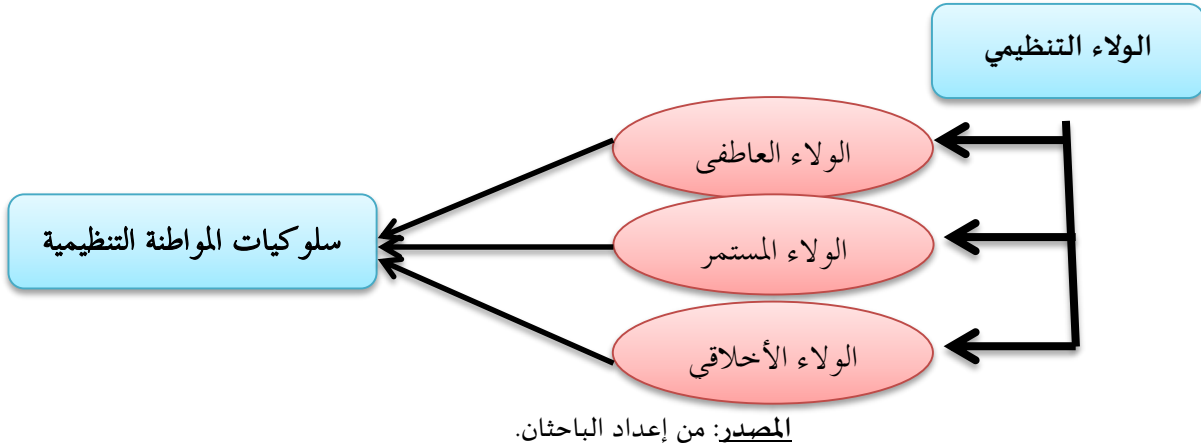
- التعرف على اتجاهات الموظفين بخزينة ولاية الجلفة نحو الولاء التنظيمي بأبعاده.
- التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- تحديد الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- توفير إطار نظري في مجال الأدب الإداري فيما يخص الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تجسيد الولاء التنظيمي في خزينة ولاية الجلفة، لما له من أثر فعال على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية فيها.
- فهم الأساليب التيسيرية التي تسهم في زيادة ولاء الموظفين والتي تنعكس على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يسهم في استقرار المنظمة ويعطي للمشرفين أمثل الأساليب التي تضمن ولاء الموظفين.

## 4.1 منهجية البحث:

- أ. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: أنشأت خزينة ولاية الجلفة سنة (1975 م) إثر التقسيم الإداري الذي جعل من الجلفة ولاية، وهذا حسب القرار المؤرخ في 03 شعبان 1426 هـ الموافق ل 07 سبتمبر 2005 ويحدد تنظيم خزينة ولاية الجلفة وصلاحياتها إلى:
- مكتب النفقات العمومية.
  - مكتب الحافظة والمحاسبة.
  - مكتب التسديد والتحصيل.
  - مكتب المراقبة والتحقق.
  - مكتب ادارة الوسائل وحفظ الارشيف.
  - مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجماعية.
  - مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
  - مكتب الاعلام الالي.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: اعتمدنا في تحليل البيانات المجمعة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام (Spss) الإصدار (24) والذي استخدمنا من خلاله مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في: (جوال، 2015، الصفحات 265-266)
- معامل كرونباخ الفا ( $Cronbach's Alpha \alpha$ ): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
  - مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية. بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة طبيعة الاتجاهات وتقدير مستويات تحقق الأبعاد والمتغيرات التي تشكل منها الدراسة.
  - معامل الارتباط لبيرسون: لقياس علاقات الارتباط بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات.
  - الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد.
  - الانحدار الخطي البسيط: وذلك لقياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد.
- ب. منهج الدراسة: انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف ظواهر معينة من خلال جمع المعلومات، بالإضافة إلى المنهج التحليلي بهدف الربط والتفسير والوصول إلى نتائج يبني عليها التصور المقترح.

ت. انموذج الدراسة:

## الشكل (01): انموذج الدراسة



حيث يمثل الولاء التنظيمي (عاطفي، مستمر، الأخلاقي) المتغير المستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية المتغير التابع. ث. مجتمع وعينة الدراسة:

## الجدول (01): مجتمع وعينة الدراسة

الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة
9 استمارات	31 استمارة	40 استمارة	40 استمارة	40 موظف	110 موظف
(%22.5)	(%77.5)	(%100)	(%36.36)	(%36.36)	(%100)

المصدر: من إعداد الباحثان.

حيث بلغ عدد الموظفين (110) موظف بخزينة ولاية الجلفة وقمنا باختيار (40) موظف للإجابة على أسئلة الاستبانة وقمنا باستردادها كاملة إلا أننا استبعدنا الاستبيانات لعدم إجابة أفراد العينة على بعض الأسئلة وبلغ عددها (9) بنسبة (%22.5) استمارات أما الصالحة للتحليل فبلغت (31) استبانة بنسبة (%77.5).

2. الإطار النظري:

## 1.2 الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظمتها قد مرت (منذ قيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات مثل مدرسة الإدارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسة ماسلو وهيرزبرغ وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجيهه نحو عمله، فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ويستدل عليه من خلال الظواهر المرتبطة به وهو نتيجة الإدارة السلوكية الجيدة (النصر، 2005، صفحة 148)، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرضه بالإكراه بل هو حصيلة للعديد من العوامل. (خبراء، 2014، صفحة 53)

أ. تعريف الولاء:

الولاء في اللغة يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة. أما اصطلاحا فيعني الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء مهم. (النصر، 2005، صفحة 38)

## ب. تعريف الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي (وهب، 2012، صفحة 149). نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجئة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، وهذا ما يفسر صعوبة تحديد مفهومه (عكاب، 2007، صفحة 3)، وفيما يلي تعريفات لبعض الباحثين:

عرفه (Buchanan, 1974) بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل." (خبراء، 2014، الصفحات 53-54)

وعرفه (Steers, 1977) بأنه " قوة انتماء الفرد لمنظمتها ومساهمته الفعالة بها." (خبراء، 2014، صفحة 54)

ويعرفه (Morrow, 1983) بأنه " مفهوم يتشكل من مكونات عديدة تتضمن القناعة بأهداف المنظمة وقيمتها والسعي

الجاد في بذل الجهود من أجلها، والرغبة الدائمة على مواصلة البقاء فيها." (السكر، 2012، صفحة 528)

وعرف (Allen and Meyer, 1990) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي

يعمل فيها." (الملاحمة، 2009، صفحة 292)

وعرف (Anam Iqbal and all): الولاء التنظيمي على أنه "التزام الموظفين بنجاح المنظمة والاعتقاد بأن العمل في هذه

المنظمة هو أفضل خيار لديهم." (Anam Iqbal, January, 2015, p. 1)

نستنتج أن " الولاء التنظيمي هو الاتجاه الإيجابي للفرد نحو منظمته وانسجامه معها وارتباطه بها وتوافق قيمه مع

قيمتها بغض النظر عن القيم المادية."

من التعريفات يتضح أن للولاء التنظيمي خمسة مقومات أساسية نوجزها في: (السكر، 2012، صفحة 528)

- قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.
- بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
- الميل لتقييم التنظيم تقييماً إيجابياً.
- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها. (الفارس، 2011، صفحة 79)

## ت. فوائد الولاء التنظيمي:

من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء ما يلي: (سن، 2015، صفحة 83)

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة: حيث يؤدي إلى حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات أو الخدمات.
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم: حيث أن الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتها يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم.
- جذب أفضل الزبائن: وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ولمنتجاتها أو خدماتها.
- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين: وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.

هذا بالإضافة أنه بزيادة الولاء التنظيمي للموظفين تصل المنظمة إلى النتائج التالية: (النصر، 2005، صفحة 71)

- زيادة الإنتاجية (الإنجاز).
  - ارتفاع الروح المعنوية.
  - قلة نسبة الغياب أو التأخير.
  - قلة الفاقد في مواد الإنتاج ومعدل أعلى في المحافظة على وسائل الإنتاج.
  - قلة حوادث وإصابات العمل.
  - معدل أعلى في الاستمرار في العمل والحد من دوران العاملين.
  - زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
  - السلوك المنضبط.
  - احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والأخلاقيات المهنية والالتزام بها.
- وبالرغم من كل الفوائد والأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والركود المهني، وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر أو مركز أعلى في منظمة أخرى. (العجمي، 1999، صفحة 53)
- ث. أبعاد الولاء التنظيمي:

حددها (Meyer et al, 1993) وتمثل أبعاده في: (خبراء، 2014، صفحة 55)

#### - الولاء العاطفي (التلاحي):

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل؛

- الولاء المستمر:

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح.

وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل (سن، 2015، صفحة 84)

#### - الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويختص بإحساس الموظف بالتزامه بالبقاء في المنظمة، ومما ينمي ذلك الإحساس بعناية المنظمة بموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي الذي يتجاوز مجرد إشراكه في تصميم الإجراءات وتنفيذ العمل ليصل إلى وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. (الرشيد، 2012، صفحة 172)

وغالباً ما يتم تعزيز هذا من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها، مما يتيح لهم المشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في طريقة تنفيذ الإجراءات أو القيام بالعمل، ولكن للمساهمة في تطوير الأهداف والتخطيط وصنع السياسات للمنظمة. (Continue Anddison Eketu, nov, 2015, p. 41)

ج. مراحل الولاء التنظيمي: يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تم حصرها في ثلاثة مراحل هي: (قرينة، 2013، صفحة 108)

- مرحلة الإذعان والالتزام: وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء ومن ثم يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له: وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمتها مع قيم وأهداف الفرد.

وبذلك يأخذ الولاء التنظيمي اتجاهين هما: (السكر، 2012، صفحة 529)

- الاتجاه التبادلي: كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمنظمة في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل والولاء المنظور وبالتالي يتحقق التوازن التنظيمي الحافظ لهذا الاتجاه.
  - الاتجاه النفسي: كدلالة على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد لقاء عملهم.
- ح. العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي:

تعد دراسات (Robert Marsh and Manari) من الدراسات المتميزة في هذا الشأن، وقد أشار الباحثان أيضاً إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي وهي: (الفارس، 2011، الصفحات 79-80)

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترب على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات (Maslow) و (Porter) و (Alderfer) في التحفيز.
- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.
- إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافةً.

## 2.2 سلوكيات المواءة الءنظييء:

ءعء سلوكيات المواءة الءنظييء من المواءيع المهمة ءءا الءي ءءلء مءال البءء العلمي منء ءمانينات القرن الماضى، ءونها ءمءل ءاملا مهما من ءوامل نءاء المءنظماء لما لها من ءأءير ءبفر في أءائها ومن ءميزها في ضل بيئة ءنافسية ءفرض على المءنظماء أن ءفعل أءائها المرهون بأءاء العاملين فيها، ومن ءم أءبءء أءء ءوامل النءاء الءي ءسءطيع بها أن ءفرق نفسها عن غيرها من المءنظماء في بيئة الأءمال. (الزبيءي، 2015، صفءة 365)

## أ. ءعريف المواءة:

المواءة في اللغة مشءقة من الوطن وهو المءزل الءي ءقيم به، وأوطنه بمعنى اءءذه وءنا. (منظور، صفءة 4828) أما اصءلاءا وءع يميز العلاءاء ءائمة بين المواءن من ءهة وءءولة (أو الموءسساء من ءهة أخرى) والمءءمع (أو المواءين الأءرين) والفضاء (أو مءال العيش المشءرك) من ءهة أخرى، وهو وءع يقوم على مباءئ راسءة هي: المسؤولة والءرية وءءشاركية والمساءة، ويفءرض ءءء من ءقيم المواءنية أهمها ءياسة وءءضامن والوعي المءنى والإنسانية. (الرابءة السورية للمواءة، 2016، صفءة 21)

## ب. ءعريف سلوكيات المواءة الءنظييء:

هناك ءعاريف مءءلفة ومءءءة لسلوك المواءة ءعءس إلى ءء ءبفر ءءطور المفاهيمي لهذا المصءلء ءءءئ نسبيا والءي أءبء يتبواء مءركزا مرموقا في الفكر الإءارى ءءءئ (الءعبي، 2013، صفءة 272)، وقء ءنوعء ءءعاريف الءي ءناولء هءا المفهوم نءءر منها: (ءضبير، 2016، صفءة 81)

ءعريف (Maclister, 1989) لسلوكيات المواءة الءنظييء على أنها " سلوك غير مكلف يءءوي على مءموعة من ءءصرفاء أو الأفعال الءي لا ءءون ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو ءنفيذاء لءءلءاء العمل الرسمية." (الزبيءي، 2015، صفءة 369)

وءعريف (George, 1990) بأنها " ءلك السلوكيات الءي ءؤءى اءءياريا فضلا عن الءور الرسمي المءءء للفرء وءساعء في ءءقى الفاعلية الءنظييء."

ءما يشفر (Podsakoff & Mackenzie, 1997) إلى مفهوم سلوك المواءة الءنظييء بأنه "علاقة ءعاقءية بين الفرء والمءءمع، أي أنه سلوك طوعي يسهم في ءءقى الفاعلية الءنظييء."

وعرفها (Deshpande, 2002) أنها ءالاء السلوك الءنظييء الوءيفي ءو الءور المميز المءابى للءانب الإءءماعى والموجه نحو العاملين والمءاميع وءنظمة. (الزبيءي، 2015، صفءة 368)

إءن سلوكيات المواءة الءنظييء هي ءلك السلوك الطوعي ءارء الءور الرسمي للوءيفة والءي يسهم في فءالية المءنظمة.

نسنءء من ءءعاريف السابقة مءموعة من الءصائص لسلوكيات المواءة الءنظييء ءمءل في:

- سلوك يفوق الءور الرسمي للفرء.
- عباءة عن سلوك طوعي اءءيارى لا يءبر الفرء على القيام به ولا يعاقب على ءءم القيام به.
- سلوك يمكن من ءلاله ءءقى الفاعلية الءنظييء.
- سلوك غير مكلف لا يءرب على القيام به ءواب.
- سلوك يسعى الموءف من ءلاله إلى ءعزف العلاءاء الإءءماعية في المءنظمة.



## ت. مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين اثنينهما: (إبراهيم، 2017، صفحة 6)

- المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق هذا المدخل على أنه سلوك ذاتي لا يتم فيه منح مكافأة للفرد ضمن نظام المكافآت الرسمي، فضلا عن دور هذا السلوك في زيادة الأداء الفاعل في المنظمة.
- المدخل الثاني: يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية كالتي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، إذ يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية بوصفها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، واستنادا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك هما السلوكات السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي والسلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية.

## ث. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تصنف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي: (عبود، 2008، صفحة 49)

- الإيثار: ويقصد به مساعدة الفرد لزملائه الآخرين المثقلين بالعمل، فضلا عن مساعدة وتوجيه الأفراد الجدد والأفراد الذين لديهم مشكلات في العمل.
- السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة وتطوير وتغيير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات ومذكرات المنظمة وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المنظمة.
- وعي الضمير: ويقصد به التزام بالدوام والحضور بالوقت المطلوب ويعتبر ذلك شيء أعلى من المبدأ فضلا عن التزامه بقواعد وتعليمات المنظمة.
- الكياسة: تعني تجنب الفرد للمشكلات مع بقية العاملين والتفكير مليا في كيفية تأثير سلوكه على وظائف الآخرين وعدم استغلاله لحقوقهم.
- الروح الرياضية: تشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين. (الهميلة، 2016، صفحة 7)

## ج. نظريات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- نظرية التبادل الاجتماعي: تقتضي أن الأفراد يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، وذلك برد الجميل إلى القادة أو الرؤساء المباشرين في صورة سلوك المواطنة التنظيمية كبديل لسلوك الانتاجية الذي غالبا ما لا يكون تحت سيطرة العاملين. (جابالله، 1994، صفحة 144)
- نظرية التعاون: بينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، وتقول هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وأن نجاح كل فرد يساهم في مساعدة الآخرين على النجاح، مما ينعكس على تحقيق الجماعة لأهدافها. (دواليبي، 2010، صفحة 78)

## ح. الجوانب الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مهمة لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز لأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى: (الهميلة، 2016، صفحة 7)
- تخفيف العبء المادي على المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تنفقه المؤسسات من توظيف لبعض الموظفين الجدد للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء.
  - يمتاز بخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقر إليه العمل الروتيني.
  - يخلق الإحساس بالانتماء للمنظمة.
  - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب في المشاركة فيه.
  - يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
  - يزيد من كفاءة وفاعلية الموظف في العمل.
  - يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

## 3.2 العلاقة النظرية بين الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية فقد أخذ هذا الجانب اهتماما كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري، فعن العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يقول (Bolton, 1976) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها، لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين، ودراسات أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة، لكن يرجع البعض هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا والعدالة التنظيمية... الخ (العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، 2002، الصفحات 49-50)، وأكد هذا الطرح (Schappe) في دراسة أخرى حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة التنظيمية عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية (العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، 2003، صفحة 74)

## تحليل النتائج:

1.3 اختبار صدق أداة الدراسة: لاختبار الصدق الخارجي قمنا بعرض الاستبانة على محكمين وكانت مقبولة جدا مع تقليل الفقرات بحذف المتشابهة منها وإعادة الصياغة لبعض الأسئلة، وبعدها قمنا باختبار الصدق البنائي من خلال دراسة معاملات الارتباط كما يلي:

**الجدول (02): معاملات الارتباط بين درجات فقرات الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها**

البعد الأول: الولاء العاطفي		البعد الثاني: الولاء المستمر				البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	
معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة	معامل الارتباط	القيمة
**0.815	04	**0.867	07	**0.534	16	**0.842	01
**0.570	05	**0.672	08	**0.770	17	**0.758	02
**0.738	06	**0.641	09	0.325	18	**0.658	03

\*\* - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، \* - دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

يتضح من الجدول (03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد موجبة وتراوحت بين (0.933) في حدها الأعلى أمام الفقرة (07) وبين (0.325) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (15) وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) باستثناء العبارة (15) فلم تكن دالة إحصائياً مما يستوجب حذفها.

**الجدول (03):** معاملات الارتباط بين درجات فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الإيثار		الضمير		الروح الرياضية		السلوك الحضاري		القياسية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	**0.609	05	**0.489	09	**0.602	13	**0.654	17	0.160
02	**0.731	06	**0.680	10	**0.469	14	**0.853	18	**0.465
03	**0.693	07	**0.746	11	**0.841	15	**0.890	19	**0.636
04	**0.740	08	**0.500	12	**0.565	16	**0.722	20	**0.635

\*\* - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، \* - دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد موجبة وتراوحت بين (0.890) في حدها الأعلى أمام الفقرة (15) وبين (0.160) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (17) وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.01) باستثناء العبارة (17) فلم تكن دالة إحصائياً مما يستوجب حذفها.

2.3 اختبار ثبات أداة الدراسة: وصلت قيمة معامل الثبات للدراسة ككل إلى (0.928) وهي قيمة تدل على ثبات بدرجة ممتازة تتمتع به الدراسة ككل، أي يوجد اتساق وثبات في الإجابات من فرد لآخر بدرجة ممتازة.

3.3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

أ. تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

**الجدول (04):** الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	العدد	البيانات الشخصية	
58,1%	18	ذكر	الجنس
41,9%	13	أنثى	
3,2%	1	بين 20 و 28 سنة	العمر
71%	22	بين 29 و 39 سنة	
25,8%	8	بين 40 و 55 سنة	
/	/	أكثر من 56 سنة	
22,6%	7	ثانوي	المستوى التعليمي
6,5%	2	تقني	
16,1%	5	تقني سامي	
25,8%	8	ليسانس	
25,8%	8	ماستر	
/	/	مهندس	

3.2 %	1	ماجستير	
/	/	دكتوراه	
9.7 %	3	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
71 %	22	بين 5 و 15 سنة	
19.4 %	6	بين 16 و 25 سنة	
/	/	26 سنة فما فوق	
96.8 %	30	دائمة	طبيعة الوظيفة
3.2 %	1	مؤقتة	

**المصدر:** من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت (58,1 %) وهي أكثر من نسبة الإناث التي بلغت (41,9 %) أما فيما يخص العمر فكانت أكبر نسبة للأفراد بين (29 و 39 سنة) بنسبة (71 %)، أما المستوى التعليمي كانت أكبر نسبة لحملة الليسانس والماستر بنسبة متساوية والتي بلغت (25,8 %). ومدة الخدمة لدى الموظفين تركزت بين (5 و 15 سنة) بنسبة (71 %)، أما طبيعة الوظيفة فكانت دائمة بنسبة (96,8 %).

ب. اتجاهات وميولات عينة الدراسة:

بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، والذي يضم ثلاث مستويات وتشمل مرتفع، متوسط، منخفض، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (05): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة**

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33-0
متوسط	3.67-2.34
مرتفع	5-3.68

**المصدر:** محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص: 246.

والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومتغيرات الدراسة:

**الجدول (06): اتجاهات وميولات عينة الدراسة**

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد	
متوسط	0.90898	3,4113	الولاء العاطفي	الولاء التنظيمي
متوسط	1.04404	2,8992	الولاء المستمر	
مرتفع	0.73484	4,0847	الولاء الأخلاقي	
متوسط	0.49229	3,4651	الولاء التنظيمي ككل	
متوسط	0.78759	3,6210	الإيثار	سلوكيات المواطنة التنظيمية
مرتفع	0.63150	4,0565	صحوة الضمير	
مرتفع	0.56106	4,3387	الروح الرياضية	
مرتفع	0.97620	3,6935	سلوك المواطنة	
مرتفع	0.42328	4,5000	الكياسة	
مرتفع	0.80444	4,0419	سلوكيات المواطنة التنظيمية ككل	

**المصدر:** من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

يتضح من خلال الجدول (5) أن نتائج المحور الأول والمتعلق بمستوى الولاء التنظيمي السائد داخل المؤسسة كان متوسطا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.46) بانحراف معياري قدره (0.49) مما يشير إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور، كما أن نتائج المحور الثاني والمتعلق بمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (4.04) بانحراف معياري قدره (0.80) مما يشير إلى وجود تركيز في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

ت. اختبار فرضيات الدراسة:

#### الجدول (07): تحليل الانحدار البسيط لدور الولاء العاطفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	$\beta$	t المحسوبة	مستوى دلالة t
التابع (الثابت)	2,834	10,561	0.000
الولاء العاطفي	0.354	4,654	0.000
$R^2$	0.428		
دلالة F	0.000		
R	0.654		
المعادلة	$Y=2,834+ 354 x$		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.654$ ) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.428$ ) وهذا يعني أن التغيير في الولاء العاطفي يفسر التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (42.8%) ونسبة (57.2%) تفسره متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء العاطفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بخزينة ولاية الجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل ( $H1$ ) ونرفض ( $H0$ ).

#### الجدول (08): تحليل الانحدار البسيط لدور الولاء المستمر في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	$\beta$	t المحسوبة	مستوى دلالة t
التابع (الثابت)	3,483	14,171	0.000
الولاء المستمر	0.193	2,411	0.022
$R^2$	0.167		
دلالة F	0.022		
R	0.409		
المعادلة	$Y=3,483+ 193 x$		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.409$ ) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.167$ ) وهذا يعني أن التغيير في الولاء المستمر يفسر التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (16.7%) ونسبة (83.3%) تفسره متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.022) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء المستمر على سلوكيات المواطنة التنظيمية بخزينة ولاية الجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.022) وهي أقل من (0.05)، ومنه نقبل ( $H1$ ) ونرفض ( $H0$ ).

### الجدول (09): تحليل الانحدار البسيط لدور الولاء الأخلاقي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغيرات	$\beta$	t المحسوبة	مستوى دلالة t
التابع ( الثابت)	2,010	5,815	0.000
الولاء الأخلاقي	0.497	5,970	0.000
$R^2$	0.551		
دلالة F	0.000		
R	0.743		
المعادلة	$Y=2,010+ 497 x$		

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج المستخرجة من برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط ( $R=0.743$ ) ومعناه أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية ومقبولة نسبياً، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.551$ ) وهذا يعني أن التغيير في الولاء الأخلاقي يفسر التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة (55.1%) ونسبة (44.9%) تفسره متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أن دلالة اختبار فيشر تساوي (0.000) وبالتالي هي أقل من (0.05) وهذا يدل على قابلية هذا النموذج ككل وقدرتنا على استعماله في اختبار الفرضيات.

وانطلاقاً من الجدول نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء الأخلاقي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بخزينة ولاية الجلفة، وذلك لأن دلالة t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ومنه نقبل ( $H1$ ) ونرفض ( $H0$ ) ويعود ذلك في مجمله لشعور الفرد بالاعتزاز لانتمائه للمنظمة ووجود جو أخوي بها حيث يتمنى أن لا يترك منظمته أبداً مما يدعوه للقيام بأكثر مما هو مطلوب منه بصفة رسمية فيقوم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### 3. خاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من الموظفين في خزينة ولاية الجلفة والتي تهدف إلى معرفة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وقمنا بتقديم بعض التوصيات:

#### 1.3 النتائج:

##### أ. النتائج الخاصة بطبيعة عمل الموظفين بخزينة ولاية الجلفة:

- غالباً ما يساعد الموظفين بعضهم عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.
- يحرص الموظفون دائماً على مصلحة المنظمة.
- غالباً ما يحرص الموظفون على حضور الاجتماعات في المنظمة.
- أحياناً ما يشعر الموظفون أن هذه المنظمة توفر لي من المزايا ما لا يتوفر في غيرها من المنظمات.
- أغلب الموظفين مستعدين لترك العمل في هذه المنظمة إذا عرض عليهم العمل في مكان آخر براتب أعلى.

- بعض الموظفين يفضلون أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في المنظمة نفسها والبعض الآخر لا يحيد الفكرة.
- بصفة عامة لاحظنا أن الموظفين يقومون بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين كإيثار والكياسة أكثر من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل من خلال السلوك الحضاري والروح الرياضية وصحوة الضمير.
- ولعل أهم نتيجة توصلنا إليها أن الموظفين الذين يمتنعون عن تبني الولاء التنظيمي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية نتيجة لأسلوب القيادة المتبع بالمنظمة.
- ب. نتائج اختبار الفرضيات:
- للولاء العاطفي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- للولاء المستمر دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.
- للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى الموظفين بخزينة ولاية الجلفة.

### 2.3 التوصيات:

- أ. تنظيم دورات تدريبية لتنمية الجانب القيمي لدى الموظفين.
- ب. العمل على إيجاد بيئة تنظيمية تحث على تبني مفهوم الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيميين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- ت. تعزيز الجوانب الإيجابية بالمنظمة وعلى وجه الخصوص العلاقات الحسنة بين الزملاء والتعاون القائم بينهم.
- ث. توفير مزايا للموظفين لا يمكن للمنظمات الأخرى تحصيلها.
- ج. تعزيز الولاء المستمر لدى الموظفين من خلال اتباع سياسة جيدة من قبل المنظمة مع الموظفين لأن نسبة كبيرة من الموظفين لا تريد الاستمرار بالمنظمة.
- ح. يجب على المنظمة محل الدراسة، أن تعتمد النمط القيادي الديمقراطي مع الموظفين لأن الكثير من الموظفين فيها لا يظهرون ولائهم ولا يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل على أسلوب المشرف عندما تسوء علاقته مع المشرف.

### 4. المراجع

- Anam Iqbal, M. S. ( January, 2015). employee loyalty and organizational commitment in pakistani. *Global Journal Of Human Resource Management*.
- Continue Anddison Eketu, E. F. (nov, 2015). Promoting employee loyalty through organisational learning A study of selected hospitality firms in Port Harcourt, Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*.
- إبراهيم خليل إبراهيم. (2017). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*.
- ابن منظور. (بلا تاريخ). *لسان العرب*. القاهرة: دار المعارف.
- أحمد بن سالم العامري. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*.
- أحمد بن سالم العامري. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*.

- الرابطة السورية للمواطنة. (2016). *دليل المواطنة*. دمشق: الرابطة السورية للمواطنة بالتعاون مع بيت المواطن للنشر والتوزيع.
- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة. (2013). أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. *مجلة الباحث*.
- تحسين عاصي الهميلة. (2016). دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية*.
- حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*.
- راشد شبيب العجمي. (1999). الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*.
- رفعت محمد جبالله. (1994). محددات سلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.
- سالم رشيد عزيمة، كريم ذياب احمد، شهاب احمد عكاب. (2007). علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد. *مجلة الفتح*.
- سليمان الفارس. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*.
- صفاء ادريس عبود. (2008). أثر سلوك المواطنة المنظمية في تحقيق الفاعلية: دراسة لأراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة الموصل. *مجلة تنمية الرافدين*.
- صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية*.
- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. *مجلة جامعة دمشق*.
- عبد القادر دواليبي. (2010). اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية. *حلب*.
- عبد الكريم السكر. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*.
- غني دحام تناي الزبيدي. (2015). *إدارة السلوك التنظيمي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- مجموعة خبراء. (2014). *التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب. (2012). *الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال*. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد السعيد جوال. (2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2005). *تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة*. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- نورة بنت محمد الرشيد. (2012). مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية. *دورية الإدارة العامة السعودية*.
- وميض عبد الزهرة خضير. (2016). الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الاقتصادي الخليجي*.



## 5. الملاحق: (الاستبانة)

## الملحق (01): الاستبانة

درجة الموافقة					العبارة	
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
					أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن منظمتي مع الآخرين.	1
					أنظر إلى المشكلات التي تواجه منظمتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	2
					أشعر بوجود جو أخوي في هذه المنظمة.	3
					أتمنى إكمال حياتي الوظيفية في هذه المنظمة.	4
					هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.	5
					أحس بارتباط عاطفي اتجاه المنظمة التي أعمل بها.	6
					أشعر أن هذه المنظمة توفر لي من المزايا ما لا يتوفر في غيرها من المنظمات.	7
					من الصعب أن أترك عملي في هذه المنظمة حتى ولو عرض علي العمل في مكان آخر براتب أعلى.	8
					إن مجهوداتي في هذا العمل محل تقدير من قبل رؤسائي ما يجعلني أستمري في هذا العمل.	9
					أدافع عن المنظمة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.	10
					أشعر بالأمان الوظيفي في هذه المنظمة.	11
					لا استطيع ترك المنظمة لأنني أشعر بالامتنان للعاملين بها.	12
					أفضل أن أقضي حياتي المهنية في هذه المنظمة.	13
					أحرص على إنجاز الأعمال بدقة وإتقان.	14
					أهتم بتحقيق أهداف منظمتي من أجل نجاحها.	15
					تهمني سمعة المنظمة.	16
					هذه المنظمة تستحق كل الإخلاص والتقدير.	17
					أكون بديلاً عن أي زميل في العمل، إذا اقتضت الظروف ذلك.	18
					أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	19
					أتنازل عن الفترة المحددة لقضاء عطفتي لزميل آخر بأمر الحاجة إليها.	20
					أهتم بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم مع جو العمل.	21
					أحافظ على تطبيق معايير المهمة التي أؤديها.	22
					أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.	23
					أحرص على مصلحة المنظمة.	24
					أعمل على استغلال الوقت وعدم تضييعه.	25

					أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية لها.	26
					أعتذر إذا أخطأت في حق أحد زملائي.	27
					أعمل على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.	28
					أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	29
					أحرص على حضور الاجتماعات في المنظمة.	30
					أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المنظمة.	31
					أعتز بالانتماء للمنظمة وأدافع عنها.	32
					أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المنظمة للموظفين والرد عليها.	33
					أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	34
					أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	35
					أعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار وأحترمها.	36