



## سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية

### دراسة على المصرف التجاري الوطني - سوق الثلاثاء

أ. عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة

#### المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء، وافترضت الدراسة وجود ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية : الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة ، حيث تم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها ، لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من ( 61 ) من العاملين بالمصرف التجاري الوطني \_ سوق الثلاثاء إلى انخفاض في مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة حيث بينت النتائج أن:

- ✓ يمارسون للإيثار بمتوسط (1.5 من 5) بدرجة ضعيفة جداً.
- ✓ يمارسون ووعي الضمير بمتوسط (2.0 من 5) بدرجة ضعيفة.
- ✓ يمارسون (الروح الرياضية/ والسلوك الحضاري/ الكياسة) بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً.

#### كما أظهرت النتائج أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية مع الأبعاد (وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة) .
- أظهرت نتائج الاختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعد الروح الرياضية لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراة والماجستير
- أظهرت نتائج الاختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعد الروح الرياضية لمتغير الخبرة الوظيفية لصالح (من 20 سنة فما فوق)

## المقدمة :

أضحت المنظمات اليوم بحاجة ماسة لإيجاد مناخ تنظيمي، يساعد العاملين فيها على الإبداع وذلك من خلال مساعدتهم ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم، بما يسهم في ظهور ما يعرف بالسلوك التطوعي الاختيارية ، والذي يطلق عليه في الأدبيات بسلوك المواطنة التنظيمية ، هذا السلوك الذي يساعد المنظمات على الارتقاء بمستوى كفاءتها وفعاليتها ويجعلها قادرة على المنافسة ، حيث يعد هذا السلوك من المفاهيم الحديثة التي ظهرت كنتاج للفكر الإداري الحديث، حيث أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التي يعول عليها فيما يتعلق بالارتقاء بمستوى أداء المنظمة، وذلك لأنه يدور حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق، والذي يعتبر الركيزة الأساسية للتطوير والتقدم في أي منظمة.

## إشكالية الدراسة:

كون الباحث أحد عملاء المصرف التجاري الوطني ( سوق الثلاثاء)، فمن خلال التردد على المصرف لوحظ أن المنظمة قيد الدراسة تدار بالقوانين والقواعد واللوائح على مستوى التفاصيل، وهذه النمطية والروتينية في منظماتنا العامة هي بيئة خصبة ، ولها دور بارز في غياب ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، هذه الظاهرة التي تناولها العديد من الباحثين لما لها من أثر ايجابي بين أعضاء المنظمة، ويعزز انتماءهم ويرفع من مستوى رضائهم الوظيفي كما يرفع من روحهم المعنوية ومردوديتهم في الأداء الذي يسهم في رضا العملاء وتحقيق أهداف المنظمة.

فسلوك المواطنة التنظيمية لا تخضع لنظام المكافآت الرسمية ولا الحوافز، إذ هو سلوك غير مكلف للمنظمة ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي مثل سلوك مساعدة الزملاء وتحمل المسؤوليات الإضافية والاهتمام بالمعدات الخاصة بالمنظمة. ومن هنا يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل التالي :

- ما أثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي المنظمة قيد الدراسة ؟

## فرضية الدراسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال المحاور التالية تعزى لمتغيرات ( الإيثار، وعي الضمير ) (الالتزام العام) ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة (اللطف) .



## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي، وخاصة في العمل المصرفي الذي يقوم أساساً على تقديم الخدمات المصرفية اليومية للعملاء، ومن ثم يصبح هذا المورد الأهم في موارد المنظمة وأكثرها تأثيراً في تحقيق القيمة المضافة؛ لأنه المحدد الأساسي لمدى كفاءة وفعالية الأداء في مثل هذه المنظمات، وإن أي تأثير على هذه الموارد قد يترتب عليه تدني قدرة المنظمة على المنافسة في بيئة تنافسية هي في أمس الحاجة إلى الابتكار والتجديد المستمر.

كما أن هذه الدراسة قد تسهم في نشر الوعي الإداري بمفهوم سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده وآثاره ومحدداته بين أوساط العمل بالمنظمة قيد الدراسة، ولما لها من أثر على فاعلية وكفاءة المنظمة.

## أهداف الدراسة :

1. توضيح مفهوم سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده المختلفة.
2. التعرف على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بالمنظمة قيد الدراسة.
3. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطن التنظيمية والتي يمكن أن تعزي لاختلاف العوامل التالية الجنس ، الوظيفة ، المؤهل ، الخبرة الوظيفية .
4. طرح مجموعة من التوصيات العلمية للمنظمة قيد الدراسة .

## منهجية الدراسة :

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتمد على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة ، وقد تم مراعاة عند تصميم الإستبانة أن تعتمد على أدبيات الدراسة وفقاً للعناصر التالية:

1. البيانات الشخصية لأفراد العينة وعددها (4) متغيرات.
2. أسئلة خاصة ومتنوعة لها علاقة بموضوع الدراسة والتي أشتملت على الأبعاد وفق الأبعاد التالية (الإيثار ، ووعي الضمير (الالتزام العام) ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، الكياسة (اللطيف))

## حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي :

1. **الحدود البشرية** : اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من جميع الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني \_ سوق الثلاثاء.
2. **الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المصرف التجاري الوطني \_ سوق الثلاثاء بين مختلف المستويات الإدارية.
3. **الحدود الزمنية** : أنجزت الدراسة في 2020م.
4. **الحدود الموضوعية** : يهدف من خلال الدراسة التعرف على مدى توفر سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها ( الايثار ، وعي الضمير ( الالتزام العام ) ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري، الكياسة ( اللطف ) ) للعاملين بالمنظمة قيد الدراسة.

### **مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالمنظمة قيد الدراسة حيث تم اختيار هذه المؤسسة لأن الباحث أحد العملاء بها ولقربها منه مما يسهل عملية الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تفيد موضوع الدراسة .

### **عينة الدراسة :**

هي عينة عشوائية من الموظفين بالمنظمة قيد الدراسة حيث تم أخذ حجم المنظمة وحجم المجتمع بالاعتبار عند أخذ العينة بحيث توافق الشروط والمعايير العلمية لكي تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

### **طرق جمع البيانات والمعلومات:**

أعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والمجلات والأبحاث والرسائل والدوريات ومواقع شبكة المعلومات الدولية التي تناولت متغيرات الدراسة؛ كما أعتمد الباحث في الجزء الخاص بالبيانات الأولية على المقابلة الشخصية كأسلوب مكمل والاستبانة التي شملت مجموعة من الأسئلة التي تقيس كل المتغيرات في الدراسة.

### **الجانب النظري :**

**نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية** : قدم برنارد 1938 م ، مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات المحبة للمجتمع في العمل التنظيمي، وقد ربط برنارد هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت، والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، وإن التنظيم الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة مؤكدا أن



المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء.

والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المكانية أو المناصب الوظيفية أو الشهرة أو التعويضات أو القدرة، موضحا أن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء . (1)

وتعددت الدراسات التي أهتمت بالسلوك التطوعي في المنظمات، وقد اختلف مسمى السلوك التطوعي في تلك الدراسات ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا النمط من السلوك " سلوك المواطنة التنظيمية " smith1983 ، وسلوكيات الدور الإضافي scoll1987 ، والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا puffer1987(2).

ويعود منشأ هذه الدراسات إلى دراسة كاتز 1964 حيث أشار إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاما اجتماعيا هشا، ولذلك فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقا من هذه الأهمية فقد حدد كاتز ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة فعالية أي منظمة وهي (3):

1. وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة.
2. التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة، والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي.
3. أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي. (3)

كما وضع **kopelman 1990** ثلاثة مجموعات سلوكية مشابهة لتلك التي حددها كاتز ذات علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

1. مجموعة سلوكيات الارتباط أي الحضور والبقاء في المنظمة.
2. مجموعة سلوكيات الأداء وتشمل الدور التنظيمي الرسمي للفرد.
3. مجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشمل الجهود التعاونية. (4)

وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين، ذلك

أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة ، كما يتطلب إطلاقا طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قبول الدور والوصف الوظيفي. (5)

وتعد دراسة باثمان واورقان أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية، وفي هذه الدراسة تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة وتبين مواطن القائم بالأعمال، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، وبذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك 1983، بعد ذلك قام سميت وآخرون بتحليل البنود السابقة واختزلها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ثم توالت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان. (6)

مما سبق يمكن القول إن هذا السلوك يمثل تلك النظريات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسمياً في المنظمة والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافئة المباشرة والصريحة في نظام الحوافز للمنظمة، وبالتالي يعتبر ذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها كذلك يمكن أن نلاحظ من التعريفات السابقة إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات :

- سلوكيات إيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، مثلاً مساعدة الزملاء في العمل تقديم مقترحات لتحسين أداء المنظمة .

- السلوكيات التي يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية، وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين. (7)

**مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :**

تعددت الكتابات التي أهتمت بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل، وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها " سلوكيات غير المكلف" وسلوك الدور الإضافي وسلوك الموالة أو التأييد الاجتماعي.

ويتم عرض مجموعة من التعريفات التي قدمت لتوضيح معنى سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

• هي تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

(8)



- هي مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جدا للمنظمة.
  - هي تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها .
  - سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد، ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.
  - هو السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة. (9)
  - سلوك الضمير الحي أي الإنجاز وفقا لما يمليه الضمير، فهو سلوك الدور الإضافي ويتضمن تقديم المساعدة للزملاء وللمنظمة ككل، ويحسن صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إليها وأمام المنظمات المنافسة، ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، وإن أمتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب والقيام به بشكل دوري يسهم في تحقيق الرفاهية للمنظمة. (10)
  - السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة. (11)
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:**

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ، ويرى الباحثون في مجال سلوك المواطنة التنظيمية إن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال الآتي

(12) :

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظرا لندرة الموارد في المنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي يتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بأفضل صورة من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال الجدولي وحل المشاكل.

كما يرى بعض الباحثين إن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ، تنبع من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي : (13)

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- تقليل التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية.
- لها أثر إيجابي في التفاعل بين الموظف والعميل، حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. (14)

**خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:** إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تتسم بمجموعة من السمات والخصائص من بينها : (15)

1. إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
2. إن هذا السلوك اختياري وليس إجباريا، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغباتهم ومبادئهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
3. شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ومن أمثلة ذلك ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل ، وتقديم الاقتراحات الملائمة لتحسين وتطوير مستوى الأداء ، وعدم إضاعة الوقت )، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها ( تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل ) .



4. هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعة وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي (16)
5. إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة، وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
6. إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحقه. (17)

### العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

تهدف المنظمات دائماً إلى رفع مستوى جودة خدماتها التي تقدمها للعملاء، وتسعى إلى اكساب عاملها أفضل السلوكيات وتتبع سلوكيات العامل لإيجابية أو سلبية من عوامل مختلفة من أهمها :

#### 1. العوامل الشخصية : من أهم العوامل الشخصية ما يلي :

أ - **عمر العامل ومدة خدمته :** حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، فنجد أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه، بينما العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تبنى عبر الزمن. 18

أما فيما يخص مدة خدمة العامل فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر العاملون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية وتقع مقارنة بالعاملين القدامى، والسبب في ذلك إن العاملين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع ولكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة. (19)

ب - **المؤهل العلمي والخبرة :** للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وكذلك الخبرة العملية، التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواحي كالراحة النفسية للعامل، عندما يمارس عملاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، وبالتالي يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. (20)

ج - **الدوافع الذاتية للعامل :** تعرف الدوافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز، وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى

داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجها أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات. (21)

**د - المركز الوظيفي للعامل :** تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملائهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم كما كشفت الأبحاث إن تولى المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية. (22)

## 2. العوامل التنظيمية - من أهم العوامل التنظيمية ما يلي :

**أ - فريق العمل :** تعتبر فرق العمل من أهم العوامل التي تسهم في نجاح العملية الإدارية، وتعد من أبرز معالم الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، ولا بد من أن تكون أهداف الفريق واضحة لجميع الأعضاء، حتى يكتب له النجاح فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه. (23)

**ب - طبيعة الوظيفة :** تعرف طبيعة الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل عامل مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتم بتحقيق مبدأ التخصص في مجال العمل وهذا يهدف إلى تحقيق السرعة في الإنجاز والدقة في العمل والأداء، وشعور العامل أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، ويمنحه الشعور بالراحة والرضا والاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما يؤثر إيجابيا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو المنظمة ككل. (24)

**ج - حجم العمل :** إن كمية العمل الموكلة للعامل لها تأثير مباشرة في جودة المنجز في العمل، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، وقد ارجحوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص



الموارد للمحافظة على الأنشطة الأساسية ويتم بموجبها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية. (25)

د- الترقية: وهي تنقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب العاملين العام، ويتحمل شاعلها واجبات ومسؤوليات أكبر وتتمتع بمزايا مادية أو أدبية ويتم اختيار أكفأ العاملين وفقا للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين وهذا يظهر علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية وإنها حافز للمدير لتفضيله عن غيره في الترقية. (26)

#### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد أساسية وذلك كالآتي : (27)

1. الإيثار : وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي، أخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج هذا التساؤل مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

2. الكياسة ( اللطف ) : يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن ان تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد - أيضاً - رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مسبقا بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

3. وعي الضمير : ويقصد به ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي، الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل ويدل هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين، يتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقابة إدارية.

4. **الروح الرياضية :** هي قدرة الفرد على تحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية المختلفة، التي قد يتعرض لها دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثلة الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية، ووضع الأعدار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن ان يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن تؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمرووس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

5. **السلوك الحضاري :** وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية ويعكس - أيضاً - رغبة الفرد في الاندماج الجاد في البناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات، والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.

#### **معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية :**

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات الدور الإضافي، تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل الآتي : (28)

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة فظلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
2. عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر في كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس على تميز أدائهم.
3. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. فقدان الثقة من جانب العاملين الرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا والدافعية للعمل.



6. العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

**كما جاء في دراسة karam إن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي (29) :**

1. تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين، لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
2. سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة.
3. السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
4. أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
5. التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

**الجانب العملي :**

**صدق الاتساق الداخلي :**

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من المقياس ومع الدرجة الكلية للمقياس ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

**جدول: (1) معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس**

الرقم	المحور	قيمة معامل الارتباط
1	الإيثار	**0.396
2	وعي الضمير (الإلتزام العام)	**0.892
3	الروح الرياضية	**0.681
4	السلوك الحضاري	**0.847
5	الكياسة (اللطافة)	**0.838

## ثبات الأداة:

وقد تم التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (61) ما بين 1 مدير عام و 4 مدراء ادارات، 11 رئيس قسم، و 45 موظف فقام الباحث باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ الفا) لتقدير درجة التجانس وانسجام مجالات الدراسة والدرجة الكلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2): معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس حسب معادلة الفا

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة الفا
1	الإيثار	6	0.561
2	وعي الضمير (الالتزام العام)	6	0.859
3	الروح الرياضية	7	0.810
4	السلوك الحضاري	6	0.854
5	الكياسة (اللطافة)	5	0.903
6	الكلية	30	0.825

## المعالجة الإحصائية:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ومن تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5÷0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

جدول رقم (1) التكرارات للمتوسط و الانحراف المعياري والدرجات ونسب قيمة الوزن النسبي

العجارة	موافق جداً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إجمالي الوزن النسبي	النسبة المئوية	الرتبة	
	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن						
الإيثار سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المديرين والزملاء في احتياجاتهم لانجاز اعمالهم دون مقابل																
5	0	0	4	4	16	4	12	29	58	24	24	1.8	0.8	110	36%	1
4	0	0	4	4	16	4	12	29	58	24	24	1.8	0.8	110	36%	1



4	1	5	3	6	2	7	8
أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالكم.	أساعد الزملاء حينما يكون لديهم أعباء كثيرة دون انتظار مقابل.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع اجواء العمل.	أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل	أقوم ببناء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل	أقوم ببناء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل	أقوم ببناء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل
0	0	0	0	0	0	0	2
0	0	0	0	0	0	0	10
1	1	0	0	1	1	1	12
4	4	0	0	4	4	4	48
2	2	3	0	0	0	0	7
6	6	9	0	0	0	0	21
31	28	21	23	15	15	15	26
62	56	42	46	30	30	30	52
27	30	37	38	45	45	45	14
27	30	37	38	45	45	45	14
1.6	1.6	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	2.4
0.6	0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	1.1
99	96	88	84	79	79	79	145
32%	31%	29%	28%	26%	26%	26%	48%
2	3	4	5	6	6	6	1

و 9) (الالتزام العام) القبول الذاتي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في غياب الرقيب.

10	11	12	13	14	15	16
أحرص على أداء العمل بانتظام وتقني وبدون أخطاء	أقيد تماماً بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	أقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقابة الإدارية.	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور للعمل.	أقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	أقبل الرضاوية تقبل المضايقات دون شكوى وتذمر والحد من الخلافات في العمل	أتحب إثارة المشكلات الناقصة والبسيطة.
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
15	9	4	7	1	18	18
60	36	16	28	4	72	72
3	2	3	0	0	2	2
9	6	9	0	0	6	6
21	37	36	31	24	30	30
42	74	72	62	48	60	60
22	13	18	23	36	11	11
22	13	18	23	36	11	11
2.2	2.1	1.9	1.9	1.4	2.4	2.4
1.2	0.9	0.8	0.9	0.6	1.1	1.1
133	129	115	113	88	149	149
44%	42%	38%	37%	29%	49%	49%
2	3	4	5	6	1	1



17	18	14	18	14	14
لا أصل على توضيحي المشاكل التي تواجهني في العمل.	أبتعد عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل.	أقلل النقد بسعة صدر ودون تتمر.	أظهر الاحترام والمعاملة الصيئة لزملائي حتى في اوقات التوتر الشخصي أو المهني.	أقلل التعبيرات والتعليقات في ظروف العمل بصدر رحب	أستمع أي إساءة شخصية وأنجب لوم الإكلدين.
0	1	0	0	0	0
0	4	0	0	0	0
12	9	0	0	0	0
48	36	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0
23	25	27	24	20	15
46	50	54	48	40	30
17	26	34	37	41	46
17	26	34	37	41	46
2.3	1.9	1.4	1.4	1.3	1.3
1.1	1.1	0.5	0.5	0.5	0.4
138	117	88	85	81	76
45%	38%	29%	28%	27%	25%
2	3	4	5	6	7

السلوك الحضاري المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها.

	٣٥	٣٤	٣٤	٣٢	٣٣	٣١
أهم بنجاح فعاليات وأنشطة المنظمة حتى لو لم يطلب مني ذلك.	0	0	0	0	0	0
أهم دائماً المقترحات والأفكار لتطوير طرق العمل.	0	0	0	0	4	2
أهم على حضور الاجتماعات والندوات التي تعقدتها الإدارة.	0	0	0	1	16	8
أهم بتبني قدراتي وإداتي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة.	0	6	3	7	4	2
أهم بمستقبل المنظمة وتطويرها.	0	24	12	28	16	8
أهم على تحسين صورة وسمعة المنظمة أمام الآخرين.	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	3	0	0
	6	31	38	23	27	30
	36	62	76	46	54	60
	72	24	20	30	30	29
	19	24	20	30	30	29
	19	24	20	30	30	29
	1.9	1.8	1.8	1.8	1.6	1.6
	0.8	0.9	0.7	1	0.8	0.7
	113	110	108	107	100	97
	37%	36%	35%	35%	33%	32%
	1	2		3	4	5

السلوك الحضاري المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها.



	26	25	27	28	29
أبتعد عن التدخين في خصوصيات الزملاء في العمل.	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	11	7	2	1	0
	44	28	8	4	0
	0	4	0	0	0
	0	12	0	0	0
	26	26	26	26	28
	52	52	52	52	56
	21	21	33	34	33
	24	24	33	34	33
	2.0	1.9	1.5	1.5	1.5
	1.1	1	0.7	0.6	0.5
	120	116	93	90	89
	39%	38%	30%	30%	29%
	1	2	3	3	4
	المتوسط المرجح				
	1.7				

(بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1- 1.80 ضعيفة جداً

من 1.81- 2.61 تطبق بدرجة ضعيفة

من 2.62- 3.42 تطبق بدرجة متوسطة

من 3.43 - 4.23 تطبق بدرجة كبيرة

من 4.24 - 5.0 تطبق بدرجة كبيرة جداً

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد مجتمع الدراسة حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	الإيثار	1.519	0.297	ضعيفة جداً
2	وعي الضمير (الالتزام العام)	1.975	0.649	ضعيفة
3	الروح الرياضية	1.719	0.348	ضعيفة جداً
4	السلوك الحضاري	1.735	0.598	ضعيفة جداً
5	الكياسة (اللطافة)	1.666	0.435	ضعيفة جداً
6	الكلية	1.724	0.357	ضعيفة جداً

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

نتائج الجدول (3) تبين أن درجة فقرة الإيثار (ضعيفة جداً) فبلغ المتوسط الحسابي (1.519)، أما فقرة وعي الضمير (الالتزام العام) فدرجتها (ضعيفة) وبمتوسط (1.975)، وفقرة الروح الرياضية فبلغ المتوسط الحسابي (1.719) ودرجة الفقرة (ضعيفة جداً)، وفقرة السلوك الحضاري فبلغ المتوسط الحسابي (1.735) ودرجة الفقرة (ضعيفة جداً)، وفقرة الكياسة (اللطافة) فبلغ المتوسط الحسابي (1.666) ودرجة الفقرة (ضعيفة جداً)، ونستخلص إن الدرجة الكلية لتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية (ضعيفة جداً) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.724).

**المحور الثاني - عرض سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية:**



جدول رقم (1) التكرارات للمتوسط والانحراف المعياري والدرجات ونسب قيمة الوزن النسبي  
النتائج:

الدلالة	القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفقرة
0.05	0.132	1.851	4	0.154	0.617	بين المجموعات	الإيثار
			56	0.083	4.666	داخل المجموعات	
	0.000	28.134	4	4.227	16.910	بين المجموعات	وعي الضمير
			56	0.159	8.415	داخل المجموعات	
	0.000	7.148	4	0.614	2.456	بين المجموعات	الروح الرياضية
			56	0.086	4.910	داخل المجموعات	
	0.000	6.615	4	1.722	6.888	بين المجموعات	السلوك الحضاري
			56	0.280	14.578	داخل المجموعات	
	0.000	8.942	4	1.105	4.419	بين المجموعات	القياسة (اللطافة)
			56	0.186	11.338	داخل المجموعات	
	0.000	2.355	41	1.078	4.314	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية
			56	0.060	3.333	داخل المجموعات	

- العاملون بالمصرف يمارسون الإيثار بمتوسط (1.5 من 5) بدرجة ضعيفة جداً.
- العاملون بالمصرف يمارسون وعي الضمير بمتوسط (2.0 من 5) بدرجة ضعيفة.
- العاملون بالمصرف يمارسون (الروح الرياضية/ والسلوك الحضاري/ القياسة) بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً.

## عرض ومناقشة و تحليل النتائج :

### الفرضية الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن نتائج التباين الأحادي قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (وعى الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة (اللطافة)) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم عالي، دبلوم متوسط، اخري).

أظهرت النتائج المرصودة في الجدول رقم (2) أن قيمة الاحتمال المعنوية (sig) في الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية وأبعاده أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وتعد الفقرات (وعى الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة (اللطافة)).

واستكشافاً لمصدر الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير المرهل العلمي في الفقرات المحددة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح اختبار شيفيه Scheffe لكل الفقرات.

الجدول رقم (3) : نتائج الإختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في إستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعء الروح الرياضية لمتغير المؤهل العلمي

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
دكتوراة	ماجستير	.029	.161	1.000
	بكالوريوس	*.504	.144	.024
	دبلوم عالي	.469	.149	.054
	دبلوم متوسط	.400	.185	.336
ماجستير	دكتوراة	-.029	.161	1.000



.003	.110	.476*	بكالوريوس	
.012	.117	.441*	دبلوم عالي	
.267	.161	.371	ديبلوم متوسط	
.024	.14407	-.504*	دكتوراة	بكالوريوس
.003	.11030	-.476*	ماجستير	
.998	.09290	-.035	دبلوم عالي	
.970	.14407	-.104	ديبلوم متوسط	
.054	.149	-.469	دكتوراة	دبلوم عالي
.012	.117	-.441*	ماجستير	
.998	.093	.035	بكالوريوس	
.994	.149	-.069	ديبلوم متوسط	
.336	.185	-.400	دكتوراة	ديبلوم متوسط
.267	.161	-.371	ماجستير	
.970	.144	.104	بكالوريوس	
.994	.149	.069	دبلوم عالي	

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الروح الرياضية حسب إستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (الدكتوراة) و (البكالوريوس) لصالح الدكتوراة وبين (الماجستير) و (البكالوريوس/ البلموم العالي) لصالح الماجستير ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، نظراً للأثر الذي يحدثه التعليم في نظرة الفرد للموضوعات الإنسانية المختلفة لا سيما منها المهنية، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو إيجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات أهمها المستوى التعليمي، الخبرة، والتجارب السابقة، طبيعة الإشراف، الطموح.... الخ، هذا يجعل ذوي المؤهلات العليا يحملون أفكار إيجابية على المهنة، فالموظفون ذوي المؤهل العلمي العالي يختلفون عن غيرهم في ممارستهم ونأديتهم لمهامهم الوظيفية.

#### الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية:

الجدول رقم (4) : تحليل التباين البسيط للمقارنة بين المجموعات (F test) لحساب الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة على استبيان أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
الإيثار	بين المجموعات	0.223	0.074	3	0.835	0.000	0.05
	داخل المجموعات	5.061	0.089	57			
وعي الضمير	بين المجموعات	15.997	5.332	3	32.588	0.000	
	داخل المجموعات	9.327	0.164	57			
الروح الرياضية	بين المجموعات	1.786	0.595	3	6.192	0.001	
	داخل المجموعات	5.479	0.096	57			
السلوك الحضاري	بين المجموعات	8.861	2.954	3	13.358	0.000	
	داخل المجموعات	12.604	0.221	57			
القياسة (اللطافة)	بين المجموعات	5.667	1.889	3	18.988	0.000	
	داخل المجموعات	5.671	0.099	57			
الدرجة الكلية للمواطنة التنظيمية	بين المجموعات	4.657	1.552	3	29.592	0.000	
	داخل المجموعات	2.990	0.052	57			

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن نتائج التباين الأحادي قد أظهرت وجود لفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الدرجة الكلية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وتعد كل الفقرات (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، القياسة (اللطافة)).

واستكشافاً لمصدر الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية في كل الفقرات، فقد تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe لدلالة الفروق والجدول التالي يوضح اختبار شيفيه Scheffe لكل الفقرات.



الجدول رقم (5): نتائج الاختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعد (الإيثار) لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.025	.149	.999
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	.033	.146	.997
	من 20 سنة فما فوق	-.136	.161	.868
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.025	.149	.999
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	.058	.090	.934
	من 20 سنة فما فوق	-.111	.112	.803
من 10 إلى أقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.033	.146	.997
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.058	.089	.934
	من 20 سنة فما فوق	-.170	.108	.485
من 20 سنة فما فوق	أقل من 5 سنوات	.136	.161	.868
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.111	.112	.803
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	.170	.108	.485

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الإيثار حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

الجدول رقم (6): نتائج الاختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعد (وعي الضمير) لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الإحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.125	.202	.944
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	-.113	.198	.954
	من 20 سنة فما فوق	-1.312*	.218	.000
	أقل من 5 سنوات	-.125	.202	.944

.288	.121	-.238	من 10 الى أقل من 20 سنة	من 5 الى أقل من 10 سنوات
.000	.152	-1.437*	من 20 سنة فما فوق	
.954	.198	.113	أقل من 5 سنوات	
.288	.121	.238	من 5 الى أقل من 10 سنوات	من 10 الى أقل من 20 سنة
.000	.146	-1.199*	من 20 سنة فما فوق	
.000	.218	1.312*	أقل من 5 سنوات	
.000	.152	1.437*	من 5 الى أقل من 10 سنوات	من 20 سنة فما فوق
.000	.146	1.199*	من 10 الى أقل من 20 سنة	

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد وعي الضمير حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية بين (من 20 سنة فما فوق) و (أقل من 5 سنوات/ من 5 الى أقل من 10 سنوات/ من 10 الى أقل من 20 سنة) لصالح (من 20 سنة فما فوق).

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (وعي الضمير) تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، نظراً للأثر الذي تحدثه الخبرة في نظرة الفرد في منهجية العمل والمؤسسة التي يتبعها ، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو ايجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات أهمها الانتماء ، الخبرة، الشعور بالمسؤولية، نضج العقل، التعمق في معرفة القوانين واللوائح....الخ، هذا يجعل ذوي الخبرات الوظيفية يحملون أفكار إيجابية على المهنة، فالموظفون ذوي الخبرات الوظيفية (الأكثر) يختلفون عن غيرهم في ممارستهم وتأديتهم لمهامهم الوظيفية.



الجدول رقم (7): نتائج الاختبار البعدي شايبي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعيد (الروح الرياضية) لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.190	.155	.682
	من 10 الى أقل من 20 سنة	.042	.152	.994
	من 20 سنة فما فوق	-.309	.167	.341
من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.190	.155	.682
	من 10 الى أقل من 20 سنة	-.149	.093	.472
	من 20 سنة فما فوق	-.450*	.116	.001
من 10 الى أقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.042	.152	.994
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.149	.093	.472
	من 20 سنة فما فوق	-.351*	.112	.028
من 20 سنة فما فوق	أقل من 5 سنوات	.309	.167	.341
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.500*	.116	.001
	من 10 الى أقل من 20 سنة	.351*	.112	.028

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الروح الرياضية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية بين (من 20 سنة فما فوق) و (من 5 الى أقل من 10 سنوات/ من 10 الى أقل من 20 سنة) لصالح (من 20 سنة فما فوق). ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (الروح الرياضية) تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، نظراً للأثر الذي تحدثه الخبرة في نظرة الفرد في منهجية العمل والمؤسسة التي يتبعها ، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو ايجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات أهمها تجنب إثارة المشكلات ، الابتعاد عن تصيد الأخطاء، الابتعاد عن تضخيم المشاكل، المسامحة، الاحترام المتبادل مع الزملاء.....إلخ، هذا يجعل ذوي الخبرات الوظيفية (الأكثر) من يحملون أفكار ايجابية على المهنة ويختلفون عن غيرهم في ممارستهم وتأديتهم لمهامهم الوظيفية.

الجدول رقم (8): نتائج الاختبار البعدي شايفي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعدها (السلوك الحضاري) لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.017	.235	1.000
	من 10 الى أقل من 20 سنة	.073	.230	.992
	من 20 سنة فما فوق	-.945*	.254	.006
من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.017	.235	1.000
	من 10 الى أقل من 20 سنة	.057	.141	.983
	من 20 سنة فما فوق	-.962*	.177	.000
من 10 الى أقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	-.073	.230	.992
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	-.057	.141	.983
	من 20 سنة فما فوق	-1.019*	.170	.000
من 20 سنة فما فوق	أقل من 5 سنوات	.945*	.254	.006
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.962*	.177	.000
	من 10 الى أقل من 20 سنة	1.019*	.170	.000

ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد السلوك الحضاري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية بين (من 20 سنة فما فوق) و (أقل من 5 سنوات/من 5 الى أقل من 10 سنوات/ من 10 الى أقل من 20 سنة) لصالح ( من 20 سنة فما فوق).

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (السلوك الحضاري) تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، نظراً للأثر الذي تحدثه الخبرة في نظرة الفرد في منهجية العمل والمؤسسة التي يتبعها ، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو ايجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات الحرس على حضور الاجتماعات، تحسين صورة المؤسسة، الاهتمام بفعاليات المؤسسة، التطوير الذاتي.....إلخ، هذا يجعل ذوي الخبرات الوظيفية (الأكثر) من يحملون أفكار إيجابية على المهنة ويختلفون عن غيرهم في ممارستهم وتأديتهم لمهامهم الوظيفية.

الجدول رقم (9): نتائج الاختبار البعدي شايفي Scheffe للفروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة ببعدها (الكياسة) لمتغير الخبرة الوظيفية.

الفقرة	المجموعات	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال المعنوية
أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	.160	.158	.794
	من 10 الى أقل من 20 سنة	.104	.155	.929
	من 20 سنة فما فوق	-.669*	.170	.003
من 5 الى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.160	.158	.794
	من 10 الى أقل من 20 سنة	-.056	.095	.950



.000	.118	-.829*	من 20 سنة فما فوق	من 10 الى أقل من 20 سنة
.929	.155	-.104	أقل من 5 سنوات	
.950	.095	.056	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
.000	.114	-.773*	من 20 سنة فما فوق	من 20 سنة فما فوق
.003	.170	.669*	أقل من 5 سنوات	
.000	.118	.829*	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
.000	.114	.773*	من 10 الى أقل من 20 سنة	

### ويتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول المبين أعلاه :

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الكياسة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية بين (من 20 سنة فما فوق) و (أقل من 5 سنوات/من 5 الى أقل من 10 سنوات/ من 10 الى أقل من 20 سنة) لصالح ( من 20 سنة فما فوق).

ويفسر الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (الكياسة) تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، نظراً للأثر الذي تحدثه الخبرة في نظرة الفرد في منهجية العمل والمؤسسة التي يتبعها ، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو إيجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات لاحترام رغبات الزملاء ومجاملتهم، دعمهم وتشجيعهم معنوياً، الحرص والابتعاد عن التدخل في خصوصياتهم، مشاركتهم في خطوات العمل..... الخ، هذا يجعل ذوي الخبرات الوظيفية (الأكثر) من يحملون أفكار إيجابية على المهنة ويختلفون عن غيرهم في ممارستهم وتأديتهم لمهامهم الوظيفية.

### توصيات الدراسة:

1. إعطاء اهتمام أكثر لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا لجدية الموضوع وأهميته و آثاره الإيجابية التي يتركها فيه المصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء.
2. ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الأربعة (الإيثار / وعي الضمير/ الروح الرياضية/ السلوك الحضاري/ الكياسة) بما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين بالمصرف، وبالتالي تحسين الأداء الإجمالي به .
3. غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى كل العاملين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم و تجنب إثارة الخلافات في العمل واستغلال وقتهم في العمل و الحرص على تطوير مهامهم و تحسينها.

4. دراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية مع القيادة بالمصرف وإظهار أهمية الاتصال بين الموظفين للرفع من المناخ التنظيمي بالمصرف وذلك لتأثير وارتباط أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وبيان مقدار الترابط الشديد مع بعضهم البعض.
5. أوضح البحث أن الأشخاص ذوي التعليم العالي يظهرون سلوكًا للمواطنة أكثر من ذوي التعليم الأقل ، يقدمون مزيدًا من التعاون لتحقيق نجاح المؤسسة، و عليه يتطلب من إدارة المصرف بذل المزيد من الجهد لتقريب وجهات النظر والعمل الجماعي وبت روح العمل التطوعي بتقديم التشجيع والثناء على المجتهدين في ذلك.
6. إن ما تعانيه المؤسسات بصفة عامة هو الافتقار إلى العدالة بين جميع أفرادها العاملين بها يؤدي إلى ظهور مشاعر الحقد بين الأفراد وإحساس الفرد بالظلم، وكراهيته لإدارة المؤسسة وقد يصل إلى رغبته في الانتقام أو الرفض في تقديم أي عون أو مساعدة لزملائه، مما يؤدي بالضرورة إلى انشغال العاملين بأمور أخرى غير العمل وهذا ربما يكون سببًا رئيسيًا في ضعف تقدم خدمات المصرف.
7. يعتبر الاهتمام المعنوي بالموظفين كتقديم كلمات التشجيع، والتعبير عن التقدير لكل ما يفعله أمرًا مهمًا من أمور إعلاء قيمة الولاء التنظيمي بالمؤسسات، إذ يجعل الموظفين قادرين على بذل المزيد وتقديم العمل بالتفاني والإخلاص، فلا ننكر أن كثيرًا منا يبخل بكلمات الثناء والشكر، ربما نبخل بالنصائح الإيجابية - أيضًا- ، وربما نحتاج إلى إعادة التفكير بهذه الأمور القليلة، والتي لن تكلفنا شيئًا ومن شأنها تحقيق نجاحنا ومؤسساتنا.



## الهوامش :

1. الحيلي ، معز خميس (2003) :نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة ، ص 96 .
2. زايد ، عادل محمد (2000) :تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الاعمال المصري دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،العدد (55) كلية التجارة جامعة القاهرة ، ص 117 .
3. جاب الله ، رفعت محمد ( 1994 ) : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد (1) كلية التجارة ، جامعة عين شمس القاهرة ، ص 89 .
4. خليفة ، محمد عبد اللطيف ( 1997 ) : محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة ، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد 5 العدد 1 ص 51
5. الطجم ، عبد الله عبد الغني (1996) : قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الادارية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد4 العدد1 ص 103 .
6. الزهراني ، محمد بن عبد الله (2007) : سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، ص 98 .
7. العامري ، أحمد (2003) : محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 17 العدد 2 ص 71 .
8. علاء الدين عبد الغني (2001) : دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة . ص 77 .
9. محمد ، فتحي ابراهيم ( 2001 ) : سلوكيات الدور الإضافي المساعد واللفظي كدليل على صحة التكوين والتنبؤ بأداء العاملين ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 20 العدد 2 القاهرة مصر ص 37 .
10. زيدان ، أشرف (2006) : العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدراتهم على أحداث التغيير ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السلوكية ، ص 58 .
11. إسماعيل ، محمد (2012) : أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء التدريس ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 2 ص 6 .
12. حامد ، سعيد شعبان (2014) : أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر القاهرة ص 107 .
13. العامري ، أحمد (2002) : السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الادارية ، المجلد 9 العدد 1 ص 32 .
14. شاهين ، محمد عبد التواب (2001) : أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة ، القاهرة ، جامعة عين شمس العدد 1 ص 67
15. رفاعي ، رجب حسين (2004) : دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية المجلة العلمية ، كلية التجارة جامعة أسيوط المجلد 21 العدد 37 ص 69 .

16. الحقباني - تركي عبد الرحمن (2007) : أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض ، جامعة الملك سعود ، ص 73 .
17. الصرايره ، حسين يوسف (2012) : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة دراسات جامعة الاغواط الجزائر ، ص 8 .
18. العامري (2003) مرجع سبق ذكره ص 122 .
19. خليفة ، محمد عبد اللطيف (1997) : محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة ، دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة ، المجلة العربية للعلوم الادارية المجلد 5 العدد 1 ص 58
20. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) : المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، ص 96 .
21. العامري (2003) مرجع سبق ذكره ص 99 .
22. الجاويش ، هدى محمد ((2007) : سلوك المواطنة التنظيمية لدى عاملات الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص 93 .
23. الكبيسي ، عامر خضير (2004) : التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، دمشق ، ص 122 .
24. جاب الله مرجع سبق ذكره ص 102 .
25. العامري (2003) مرجع سبق ذكره ص 56 .
26. جاويش ، مرجع سبق ذكره ص 93 .
27. الخميس ، عبد الله (2001) : علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الادارية ، ص 37 .
28. علاء الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص 99 .
29. راتب السعود ، سوزان سلطان (2008) : سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين ، المجلد 9 العدد 4 ص 2