

دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة
التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ

د. عبد العزيز على مرزوق

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

مقدمة:

تعد الجامعة مركز إشعاع حضارى وعلمى تسعى إلى تنمية المجتمع إقتصاديا وعلمياً وثقافياً من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها، من تعليم وبحث علمى وخدمة المجتمع ، وهي بذلك تأخذ مكان العقل في جسد المجتمع (معايمه، أندراوس؛ ٢٠٠٨).

ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشرى بها، فكلما زاد إخلاص وتفاني العاملين في أدائهم لأعمالهم كلما زاد ذلك من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار في بيئة الأعمال، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفاً بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة (السيسى، ٢٠٠٥) .

إن زيادة الممارسة التطوعية بالجامعة يعد أمراً حيوياً في ظل التغيرات والتحديات العالمية التي تعرض لها المجتمع المصري وهو على مشارف القرن الحادي والعشرين، والمتتمثلة في التحديات المجتمعية وما صاحبها من التحول إلى الاقتصاد الحر وآليات السوق والتحديات الثقافية والتكنولوجية المتمثلة في العولمة ودخول عالم المعلومات وثورة الاتصالات والتغير السريع في أنماط التكنولوجيا وما تبع ذلك من تغيرات تربوية تمثلت في زيادة الطلب على التعليم والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية.

وللتوافق والتكيف مع تلك المتغيرات والتحديات فإن الجامعات المصرية في حاجة ماسة إلى تغييرات جذرية في سلوكيات العاملين لمواكبة تلك التغيرات وهو الأمر الذي يتطلب الاهتمام بزيادة جهود أفراد المنظمات التعليمية من خلال أدائهم لمهام وظيفية تقع خارج نطاق أدوارهم الرسمية وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي هذا الصدد أشار كاتز (Katz, D., 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة طبقاً لنظام العمل الرسمي هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ذلك أنه في كثير من الأحيان تحتاج جماعات العمل – سواء أكانت في منظمات صناعية أو خدمية – للعديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل بمختلف المنظمات (جاب الله ، ١٩٩٤).

ومما سبق يمكن القول أن على إدارة الجامعات المصرية معرفة العوامل التي تؤثر على هذا السلوك الإيجابي لتنميته وتقويته بالجامعات لأنه أصبح مطلباً ضرورياً وعنصراً حاكماً لبقاء تلك الجامعات وزيادة قدرتها التنافسية . وقد أكدت العديد من الدراسات أن الثقة التنظيمية من أهم سبل تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فالأفراد الذين يعملون في منظمة تتوافر بها مستويات عالية من الثقة ينظرون إلى أنفسهم كجزء مهم وذا قيمة في المنظمة مما يحفزهم على العمل بحماسة وسعادة أكبر (Islamoglu and Boru, 2007) . و كنتيجة لهذا الجو الإيجابي، يعمل هؤلاء الأفراد على تطوير علاقات أفضل مع رؤسائهم ، و يزيد اهتمامهم بنجاح ومستقبل المنظمة (Halis, et. al., 2007). كما أن الموظفين الذين لديهم الثقة في المشرف المباشر وزملائهم و في الإدارة العليا يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تشمل الإيثار، صحوة الضمير، المجاملة، والروح الرياضية (Cetin, 2004).

ومنذ بداية الثمانينيات اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية ببحث ودراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ومنها، (Smith, et. al., 1983; Brief & Motowido, 1986; Organ & Konovsky, 1989; Organ, D., W., 1990; Pearce Bettercourt, Gwinner & Meuter, 2001; Rioux & Gregersen, 1991; Schnake, 1991; Moorman, R.H., 1991; Kermit, W. and Penner, 2001; Coyle-Shapiro, 2002; Diefendorff, et. al., 2002; Harif, A., R., 2005)

ومن الدراسات العربية (جاء الله ١٩٩٤؛ خليفة ١٩٩٧؛ نجم ١٩٩٩؛ المبيض ١٩٩٩؛ زايد ٢٠٠٠؛ شاهين ٢٠٠٠؛ جاد الله ٢٠٠١؛ سليمان ٢٠٠١؛ عواد ٢٠٠١؛ محمود ٢٠٠١؛ العامري ٢٠٠٢؛ المسدي ٢٠٠٢؛ نعساني واليوسفي ٢٠٠٢؛ مغير ٢٠٠٣؛ حواس ٢٠٠٣؛ رمضان ٢٠٠٤؛ حيدر ٢٠٠٥؛ العطار ٢٠٠٥؛ الصباغ ٢٠٠٦؛ حسانين ٢٠١٠).

ورغم الاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية. إلا أنه مازال هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بدراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. لذا فإن الدراسة الحالية تهدف إلى سد هذه الفجوة البحثية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ وكلياتها.

مفاهيم الدراسة:

(١) مفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها:

يعرف (Hosmer, 1995) الثقة بأنها توقعات متفائلة لأحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية أو الاعتمادية. بينما عرفها (Lamsa, and Pucetaite, 2006) بأنها هي الدرجة التي يحمل فيها المديرين اتجاهات إيجابية نحو مصداقية وحسن نية العاملين في ظل تبادل مواقف المخاطرة. ويشير كلا من (Alto, and Kramer, 1999) إلى الثقة على أنها تحمل المخاطر الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الآخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته. ويعرف (Albrecht, 2003) الثقة على أنها التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة والوعد والقول لفظاً أو كتابة الذي يصدر عن فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه.

وتتكون الثقة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسة وفقاً (Wiswill, 2003) هي الثقة في الزملاء (Interpersonal Trust والثقة في المشرف (Trust in Supervisor والثقة في الإدارة العليا (Trust in Top Management. بينما صنف (Gilbert, and Li-ping, 1998) الثقة التنظيمية إلى بعدين هما: الثقة في الأفراد، والثقة في المنظمة، كما قسمها كل من (Morris, and Moberg, 1999) إلى ثقة شخصية وغير شخصية، بينما قسم (Whitener, 1997) الثقة التنظيمية إلى الثقة الروتينية والثقة الأساسية، كما ميز (Luhmann, 1979) بين الثقة الشخصية والثقة التنظيمية. في حين قسم باحثون آخرون الثقة التنظيمية (الغامدي، ١٩٩٠؛ شل، ٢٠٠٥؛ معاينة، وأندراوس، ٢٠٠٩) إلى أربعة أبعاد هي:

(أ) السياسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد مجموعة من المتغيرات وهي العمل في ظل نظم إدارية واضحة. توافر فرص تدريبية ملائمة، التدرج على السلم الوظيفي بناءً على اعتبارات موضوعية، المشاركة في صنع القرار، الحصول على الترقية بعدالة تامة، تأدية العمل في أمان تام من الحوادث، حساب المكافآت المادية والتشجيعية على أسس موضوعية، الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل، قياس الأداء وفق معايير موضوعية.

(ب) الابتكار وتحقيق الذات : ويشتمل هذا البعد على مجموعة من المتغيرات وهي تفويض السلطة للمرؤوسين، التعبير عن الآراء والمقترحات الإيجابية بحرية تامة، المعرفة والثقافة الإدارية العالية للرؤساء، شعور المرؤوس بأهميته في التنظيم، التعبير عن الآراء السلبية بأمان تام، ثقة الرئيس في قدرات المرؤوسين على الإنجاز، تشجيع الرؤساء الدائم للمرؤوسين على تنمية قدراتهم الشخصية، ثناء الرؤساء على مجهودات المرؤوسين في العمل، تهيئة جو العمل بما يساعد على الابتكار والتجديد فيه.

(ج) القيم السائدة : ويتضمن هذا البعد المتغيرات الخاصة بالتعاون الصادق للأخريين مع المرؤوس ، الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، تطبيق النظام على الجميع دون استثناء، سيادة العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة، وجود احترام لقيمة الوقت لدى العاملين بالمنظمة.

(د) المعلومات المتاحة في التنظيم : ويتضمن هذا البعد المتغيرات الخاصة بكفاية المعلومات المتاحة في التنظيم، صدقها ، عدم المبالغة فيها، الحصول عليها في الوقت المناسب، الحصول عليها بسهولة ويسر دون قيود، وأخيراً دقة المعلومات المتاحة في التنظيم.

(٢) مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده:

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ عدة سنوات، فقد عرفه (Hall, et. al., 1970) بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. ومن التعريفات الأكثر شمولاً التعريف الذي قدمه (Mowday, et. al., 1982) والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. وينظر (Organ, 1990) إلي الالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة. وأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لكل من (Allen and Meyer, 1990) ثلاثة هي:

(أ) الالتزام العاطفي Affective commitment : ويعني ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبتهم القوية في البقاء كعضو بالمنظمة.

(ب) الالتزام المستمر Continuance commitment : ويعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة.

(ج) الالتزام المعياري Normative commitment : ويشير إلي الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة أي أن الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد، وهو ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة.

(٣) مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها:

لا يوجد إجماع بين العلماء على مفهوم محدد للمواطنة التنظيمية، فيعرفها (McAllister, 1989) أنها تعني سلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة. وينظر (Organ, 1990) لسلوك

المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

بينما تشير (Van Dyne, et. al., 1995) إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيده المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، كما أنها سلوكيات اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة. ومن التعريفات الشاملة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ذلك الذي قدمه كل من (Organ and Konovsky, 1989) حيث عرفاه على أنه ذلك السلوك الفردي الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسة ويشتمل على إحياءات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية في المنظمة.

ويعد (Organ, 1988) أول من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية حيث أشار إلى أنه يتكون من خمسة أبعاد رئيسة هي: الإيثار (Altruism)، والكياسة (Courtesy)، والروح الرياضية (Sportsmanship)، والسلوك الحضاري (Civic Virtue)، ووعي الضمير (Conscientiousness). ومن ناحية أخرى فقد صنف بعض الباحثين (Willmas & Anderson, 1991) سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين مختلفين هما:

(أ) سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد مثل: مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنجاز أعمالهم المتأخرة، ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك، ومساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والمساعدة في علاج مشاكل العمل.

(ب) سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة مثل: تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيده تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، وقبول التغييرات بصدر رحب، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات، وعدم الحصول على فترات راحة كاملة.

الدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة لمتغيرات البحث والتي أتيج له الإطلاع عليها، وذلك على النحو التالي :

(١) الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية:

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة – في مجال الثقة التنظيمية – وذلك وفقاً لتباين اهتمامات الباحثين، فركز بعض الباحثين على التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية ففي دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية توصل (الغامدي، ١٩٩٠؛ الكساسبة، ١٩٩٦) إلى أن هناك أربعة أبعاد للثقة التنظيمية هي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات. بينما توصل (Mayer, et. al., 1995) في دراسته إلى وجود ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وهي القدرة، والخيرية، والتكامل. في حين توصل (Shockley-Zalabak, et. al., 2000) إلى أن الثقة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد هي الجدارة، والانفتاح على الآخرين، والاهتمام، والمصداقية، والتوحد. بينما قسم كل من (Canipe, 2006; Costigan, et. al., 1998) الثقة التنظيمية إلى ثلاثة عناصر هي الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف، والثقة في الإدارة العليا. كما أجرى (Rooney, 1997) دراسة توصل فيها إلى أن ثقة الموظف داخل

التنظيم تتأثر بعوامل ثلاثة وهي القدرة على التنبؤ Predictability والنية الحسنة (الإيجابية) Positive Intention والجدارة Competency.

بينما ركز البعض الآخر من الباحثين على محددات الثقة التنظيمية. فتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة التنظيمية وبين إدراك العدالة التنظيمية بنوعها التوزيعية والإجرائية (Alexander and Ruderman, 1987; McCauley and Kuhnert, 1992; Pillai, et. al., 2001; Konovsky and Pugh, 1994) الدراسات (Organ and Konovsky, 1989; McCauley and Kuhnert, 1992; Whitener, 1997) أن هناك ارتباطاً قوياً بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة التنظيمية. فالموظفون الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمي هم أكثر احتمالاً لأن يثقوا بمنظمتهم من الذين لا يشعرون أنها لا تضمن إسهاماتهم. كما توصل (Albrecht, 2003) إلى أن عملية الاتصال الفعال في المنظمة، والعدالة الإجرائية، ودعم المنظمة، والأمان الوظيفي يمكنها أن تتنبأ بمدى الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام.

وإذا كانت الثقة التنظيمية تتأثر بمجموعة من المحددات ، فإنها تؤثر في مجموعة أخرى من المتغيرات الوظيفية والتنظيمية، فقد بينت نتائج دراسة (Mishra and Morrissey, 1990) إلى أن ارتفاع مستوى الثقة لدى العاملين يحسن العلاقات الشخصية والانفتاح بين الأفراد في العمل. وفي نفس الاتجاه أكد (السعودي، ٢٠٠٥ ؛ شل، ٢٠٠٥) أن ثقة الموظفين برؤسائهم تزيد من مستوى الرضا لدى العاملين، وأن المرؤوسين الذين كانت ثقتهم عالية برؤسائهم كانوا أكثر رضاً من الذين كانت ثقتهم بهم منخفضة. في حين توصلت دراسة (Gomez and Rosen, 2001) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وبين سياسات تمكين هؤلاء الرؤساء ، حيث أن توافر الثقة يقود إلى تحسين العلاقة وبالتالي تزداد اتجاهات الرؤساء نحو تمكين مرؤوسهم . كما أثبتت دراسة (Costigan, et. al., 2003) أن توافر مناخ الثقة يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد، وتحسين مستويات الأداء، وتقليل نوايا ترك العمل.

وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Courtney, 1998) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية وكل من العدالة والمصادقية والمكاشفة والاحترام . بينما أكدت نتائج دراسة (Rich, 1997) إلى وجود علاقة بين الثقة وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويساند هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Morgan and Hunt, 1994) من وجود علاقة بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

(٢) الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

حظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، فقد توصل كل من (Brett, Cron and Slocum, 1995؛ العتيبي، ١٩٩٣؛ القطان، ١٩٨٧؛ وريان، ٢٠٠٠) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وفي اتجاه آخر ركزت بعض الدراسات الأخرى (Yoon and thye, 2002; Powell and Meyer, 2004؛ زايد، ١٩٩٤؛ العتيبي والسواط، ١٩٩٧؛ خطاب، ١٩٨٨) على دراسة طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتوصلت إلى أن الأفراد الملتزمين وظيفياً هم الأكثر رضاً عن أعمالهم ومنظمتهم. في حين توصلت دراسة (Goodman, et.al., 2001) إلى وجود علاقة طردية بين ثقافة المنظمة والولاء التنظيمي. كما أكدت دراسة (Tansky and Cohen, 2001) على أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي.

ومن جهة أخرى ، توصلت دراسة كل من (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤؛ حسانين، ٢٠٠٤؛ عربشة، ١٩٩٤) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يؤثران بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي .

وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة (يوسف، ١٩٩٩) إلى أن الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة لا يؤثر في الالتزام التنظيمي في حين أن الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة يؤثر تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي . أما دراسة (أبو الفضل، ٢٠٠٧) فتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

(٣) الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

يزخر الفكر الإداري المعاصر بالعديد من الدراسات المتعلقة بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية. إلا أن اهتمامات الباحثين تباينت، فقد ركزت العديد من الدراسات على العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، ويعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة، وهو ما أكدته نتائج العديد من الدراسات منها (Organ, 1988; Gross and Etzioni, 1985; Williams and Anderson, 1991)، حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة عامة. كما توصلت دراسة (Smith, et. al., 1983) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وسلوك الإيثار في حين لا يؤثر الرضا الوظيفي على سلوك الطاعة العامة والالتزام . كما أجرى (Bolton, 1997) دراسة توصل فيها إلى أن الرضا عن زملاء العمل هو أكثر محددات الرضا الوظيفي العاطفي تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية بنوعها . وانسجماً مع هذه النتائج توصل (Bateman and Organ, 1983) إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل مكون من مكونات الرضا الوظيفي العاطفي على حده وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

بينما توصلت دراسة (Organ and Konovsky, 1989) ودراسة (Brief and Motowidlo, 1986) إلى أن الرضا الإدراكي (الخارجي) لمخرجات الوظيفة هو محدد أكثر قوة لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالرضا الداخلي (العاطفي). وقد دعمت دراسة (Moorman, 1993) الافتراض السابق ، حيث توصلت إلى ارتفاع الأهمية النسبية لمقاييس الرضا الوظيفي الإدراكي بالمقارنة بالرضا الوظيفي العاطفي في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية. بينما تشير نتائج دراسة (Kemery, et. al., 1997) إلى أن كل من الرضا العاطفي والرضا الإدراكي يؤثران (بصورة مستقلة) تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الإدراكي يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تأثير الرضا الإدراكي في الرضا العاطفي .

ومن جهة أخرى ، ركزت بعض الدراسات الأخرى على متغير العدالة التنظيمية كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية ، ومنها زايد، ٢٠٠٠؛ حيدر، ٢٠٠٥، الخبيلي، ٢٠٠٣؛ الصباغ، ٢٠٠٦، (Konovsky and Pugh, 1994; Moorman, 1991, Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Moorman, 1993). وبينت نتائج هذه الدراسات إلى أن هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية بشقها العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما بحثت عدة دراسات في تأثير مجموعة متغيرات على سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها دراسة (جاب الله، ١٩٩٤) والتي أكدت وجود علاقة إيجابية جوهرية بين المتغيرات الوظيفية (الرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي) وبين

سلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت دراسة (خليفة، ١٩٩٧) إلى وجود تأثير لكل من العدالة الإجرائية ، المحيط الاجتماعي ، القدرة القيادية ، الرضا الوظيفي ، المسؤولية الاجتماعية ، واختلاف السن على السلوك التطوعي في القطاع العام. وفي نفس الاتجاه أسفرت نتائج دراسة (المبيض، ١٩٩٩) إلى أن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التي تفيد المنظمة ككل هي: (الرضا الوظيفي - الانتماء التنظيمي - الحالة الاجتماعية - السن).

أما العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين هي (القيم الدينية - الحالة الاجتماعية). واتفاقاً مع نتائج الدراسة السابقة توصلت دراسة (محمود، ٢٠٠١) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والتوافق مع التغيير التنظيمي ، ومستوى أداء جماعات العمل ، وأن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ودعم القيادة علاقة غير مباشرة حيث يتوسطها الرضا ، ولم تثبت الدراسة وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وطبيعة الوظيفة (دائمة - مؤقتة). بينما توصلت دراسة (المسدي، ٢٠٠٢) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كل من نمط القيادة ، والعدالة التنظيمية ، إدراك الدعم التنظيمي ، والانتماء التنظيمي ، والرضا الوظيفي ، وضغوط الدور ، وتماسك الجماعة وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن المتغيرات التي بدأ الباحثون مؤخراً في الاهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية متغير نمط القيادة ، حيث توصلت دراسة (Deluga, 1994) إلى أن علاقة التبادل بين الرئيس والمرؤوس ترتبط طردياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية . في حين أكدت دراسة (Smith et al., 1983) أن السلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في سلوك المواطنة التنظيمية . كما أجرى (Moorman & Niehoff, 1993) دراسة توصلوا فيها إلى أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوس . كما دعمت هذه النتائج دراسة (Schnake et al., 1995) أن السلوك المدعم للقائد هو أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما كشفت دراسة (شاهين، ٢٠٠١) عن وجود علاقة قوية بين نمط القيادة الديمقراطي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أما دراسة (العامري، ٢٠٠٢) فقد توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي اتجاه آخر، بحثت بعض الدراسات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل ، ففي دراسة قام بها (Podsakoff, et al., 1997) وجد أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز. كما كشفت دراسة قام بها (Chen, H and Segoo, 1998) إلى أن هناك علاقة قوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أظهر الموظفون الذين يرغبون في ترك العمل سلوكاً متدنياً في المواطنة ، والعكس صحيح. كما وجد (Williams and Anderson, 1991) أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال استخدام الموارد والإبداع ، وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية. وفي دراسة (جلال، ٢٠٠١) توصل إلى أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثيراً معنوياً على صنع القرار الأخلاقي في جميع مراحل ماعدا متغير الروح الرياضية لم يكن له تأثير معنوي في أي من المتغيرات التابعة.

(٤) دراسات تناولت علاقة الثقة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية:

اهتم عدد قليل من الباحثين بدراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ففي دراسة (Eisenberger et al., 1986) أكدوا أن سلوك المواطنة التنظيمية نتاج الثقة الشخصية في المنظمة ، فإذا وثق الموظف برئيسه ولد ذلك لديه سلوكاً عالياً من المواطنة التنظيمية والعكس صحيح . وفي نفس الاتجاه توصل (Deluga, 1994)

إلى أن الثقة بالرئيس تعزز سلوك المواطنة التنظيمية. وأجرى (Konovsky & Pugh, 1994) دراسة أثبتت فيها أن الثقة في الرئيس تلعب دوراً هاماً في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. وتوصلت عدة دراسات (Podsakoff et al., 1990; Driks & Ferrin, 2001) إلى وجود علاقة بين الثقة بالرئيس وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Polat, 2008) أكدت على وجود علاقات متبادلة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين و ثقتهم في مؤسساتهم ، وأن المعلمين يشاركون في أعمال تطوعية باستمرار كلما زادت ثقتهم برؤسائهم، وزملائهم، والطلاب ، وأولياء أمور الطلاب ، وأن الثقة التنظيمية كان لها أثر فعال في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. وهو ما أكدته أيضاً دراسة (Isbasi, 2000) عن دور ثقة الموظفين في مديريهم وتصوراتهم للثقة في المنظمة في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أشارت نتائج الدراسة أن الثقة في المدير عامل هام في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٥) دراسات تناولت علاقة الالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من أحدث مجالات البحث في دراسة علاقتها بالالتزام التنظيمي . ففى دراسة قام بها (Bolton, 1997) توصل إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد أثبتت هذه الدراسة أن المؤثر الوحيد على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو الالتزام الوجداني ولم تثبت الدراسة أى علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام المعيارى أو الالتزام المستمر . بينما أكدت دراسة (Kuehn & Busaidi, 2002) إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام المعيارى متنبأان قويان بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة (Moorman, 1991) توصل إلى أنه عند التحكم في العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية فإن هذه السلوكيات لا ترتبط معنوياً مع الالتزام التنظيمي . كما توصل (المبيض: ١٩٩٩) إلى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وعلى نفس المنوال توصل (ريان :٢٠٠٠) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها تأثير موجب على إدراك المدير للالتزام الوجداني والمستمتر للعامل . وفي دراسة حديثة توصلت (القصراوي، ٢٠٠٨) إلى وجود أثر لكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية . وفي اتجاه معاكس كشفت نتائج دراسة (William & Anderson, 1991; Setton et al., 1996) إلى عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. بينما أكدت هذه العلاقة دراسة (Rifai, 2005) حيث توصلت إلى أن الالتزام الوجداني هو أحد محددات المواطنة التنظيمية.

ويخلص الباحث من عرض الدراسات السابقة إلى ما يلي:

- (١) أنها ساهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، والوقوف على محددات كل منها ، وتحديد طبيعة تأثيرهما على الفعالية التنظيمية.
- (٢) أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقات ارتباط بين الثقة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . ومن جهة ثانية توصلت بعض الدراسات الأخرى إلى وجود علاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- (٣) تناول العديد من الباحثين موضوع الثقة التنظيمية وأثره على العديد من المتغيرات التنظيمية (مثل: الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي ، التفكير الابتكاري ، فعالية فرق العمل ، العدالة التنظيمية ، إدارة الضغوط ، سلوك المواطنة التنظيمية ، تمكين العاملين) ، إلا أن اهتمام الباحثين العرب بهذا الموضوع مازال ضعيفاً جداً ولا يرقى إلي مستوى اهتمام الباحثين الأجانب بهذا الموضوع ، وبالتالي فإن هناك قصوراً شديداً من جانب الباحثين العرب في متابعة الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بشكل عام ، والدراسات السلوكية على وجه الخصوص.
- (٤) هناك غزارة علمية واهتمام واضح من قبل الباحثين الأجانب والعرب بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية والديموقراطية مثل (العدالة ، الدعم التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، نمط القيادة ، السن ، مدة الخدمة ، مستوي التعليم) ، إلا أن علاقته ببعض المتغيرات ومنها الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لم تنل حتى الآن الاهتمام الكافي من قبل الباحثين خاصة العرب منهم.
- (٥) لا توجد دراسة عربية واحدة - في حدود علم الباحث - بحثت في تأثير الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مشكلة البحث:

بالرغم من هذا الاهتمام الملحوظ في العشر سنوات الأخيرة بموضوع المواطنة التنظيمية ، إلا أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من الباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وبالذات في بيئة الأعمال المصرية ، حيث مازالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب ، وحتى الدراسات التي تمت في مصر لم تتناول العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟. ومن ثم تصبح الأسئلة المراد الحصول على إجابات لها من خلال هذا البحث ما يلي:

- (١) ما مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟
- (٢) ما مستوى الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟
- (٣) ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟
- (٤) ما علاقة الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟
- (٥) ما علاقة الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (١) تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ
- (٢) معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

(٣) تحديد قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

(٤) التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ.

فروض البحث:

في ضوء الدراسات السابقة ومشكلة وأهداف البحث يمكن تحديد فروض البحث فيما يلي:

(١) لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقة المفردات محل الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها

وبين سلوك المواطنة التنظيمية ككل.

وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:

١/١- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقة المفردات محل الدراسة في السياسات الإدارية

للتنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

٢/١- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقة المفردات محل الدراسة في فرص الإبداع وتحقيق

الذات في التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

٣/١- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقة المفردات محل الدراسة في القيم السائدة في

التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

٤/١- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقة المفردات محل الدراسة في المعلومات المتاحة في

التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية .

(٢) لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري

والمعياري) وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:

١/٢- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية .

٢/٢- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام الاستمراري وسلوك المواطنة التنظيمية .

٣/٢- لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:

(١) أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال ، حيث مازالت المكتبة

العربية تحتاج إلي مزيد من جهود الباحثين في هذا الموضوع.

(٢) يقع على عاتق الجامعات مسؤولية كبيرة متمثلة في تطوير وتنمية المورد البشري وتنفيذ البحوث العلمية التي تسهم

في تقديم فرص وحلول من شأنها تحقيق أهداف التنمية بمختلف جوانبها والوصول لتنمية مستدامة للمجتمع.

(٣) إن تنمية السلوك التطوعي والاستفادة منه وتشجيعه أمر ضروري في المنظمات المصرية وبخاصة في الجامعة

كإحدى المؤسسات التي ينظر إليها على أنها مؤسسات رتيبة في البلاد ولها دور الريادة في المجتمع بشكل عام.

- (٤) إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل محور اهتمام الباحثين لكونها أحد دعائم زيادة الفعالية التنظيمية كما أنها مطلب هام لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين للمنظمات عامة والتعليمية خاصة ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالعوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إلا أنها لا تزال أحد الموضوعات المثيرة للجدل في العلوم الإدارية والاجتماعية مما يتطلب معه رصد وتحليل العوامل الأكثر تأثيراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية .
- (٥) اتسمت الدراسات الأجنبية والعربية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية بالغموض ، مقابل الندرة في الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية ، مما ترتب عليه قصوراً في مسيرة الاتجاهات الحديثة في التنظيم بشكل عام ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك على الرغم من أن الثقة التنظيمية أصبح ينظر إليها على أنها مجال واعد لكشف آفاق جديدة تساهم في فهم العلاقات الاجتماعية ودورها في نجاح المنظمات.
- (٦) يتناول هذا البحث اختبار تأثير كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية والتي لم يتم اختبارها من قبل رغم اقتراح أهميتها من الناحية النظرية بواسطة عدد من الدراسات السابقة.
- (٧) الكشف عن العوامل والمتغيرات المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئة المصرية، سيرشد المديرين والمسؤولين عن رسم سياسات الموارد البشرية في المنظمات المصرية إلى النواحي الواجب مراعاتها لتحفيز العاملين على تبني هذا النوع من السلوكيات التطوعية ، حيث تزداد الحاجة لشيوع هذا النوع من السلوكيات بمنظمتنا للتوافق والتكيف مع متغيرات وتحديات القرن الحادي والعشرين.
- (٨) إن تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالتنظيمات محل الدراسة يساعد العاملين على تحمل ضغوط العمل ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية والجسدية لهؤلاء العاملين ، كما يساعد على غرس قيم المواطنة والقيم الخلقية لدى العاملين ، وما يترتب عليه من رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي.

أسلوب البحث:

ويتضمن كل من البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع البحث والعينة، ومتغيرات البحث وأساليب القياس، وأداة جمع البيانات، وأسلوب تحليل البيانات، وحدود البحث. وذلك على النحو التالي:

(أ) البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

انقسمت البيانات المطلوبة لهذا البحث ومصادر الحصول عليها إلى:

(١) البيانات الثانوية:

وتمثلت في البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث بالإضافة إلى البيانات الكمية المتعلقة بعدد العاملين بالجهاز الإداري لجامعة كفر الشيخ، وتم الحصول عليها من الكتب والمراجع العربية والأجنبية والتقارير السنوية للجامعة المتعلقة بحجم العمالة بالجامعة.

(٢) البيانات الأولية :

وتتعلق بآراء العاملين بالجامعة حول مدى توافر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة والكليات موضع التطبيق وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء صممت لهذا الغرض.

(ب) مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع ويبلغ عددهم (٧٢٢)(١) موظف، يتوزعون بين الإدارة العامة للجامعة بحوالي ١٢٠ مفردة (١٧%) وكلياتها التسعة بحوالي ٦٠٢ مفردة (٨٣%). وبالنسبة لعينة البحث تم تحديدها في ضوء الافتراضات التالية:

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود ($\pm 8\%$).
 - مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (٩٥%).
 - نسبة وجود الظواهر موضع البحث في العينة (٥٠%) ونسبة عدم وجودها (٥٠%).
- وفي ضوء ما سبق تم تحديد حجم العينة على النحو التالي (الرفاعي، ٢٠٠٠):

الدرجة المعيارية \times ق - (١- ق)

$$\frac{\text{حجم العينة}}{0.5 \times 0.5} = \frac{\text{الخطأ المسموح به}}{0.08} \times 2$$

حجم العينة

وفي ضوء المعادلة السابقة فإن حجم العينة = ١٥٦ مفردة. وهي تعادل ٢١% من مجتمع البحث. وقد تم توزيع ١٥٦ استمارة على العاملين بإدارة الجامعة وكلياتها التسعة بنسبة أعداد العاملين بكل منها. وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ١٢٠ استبانته وذلك بمعدل استجابة بلغ حوالي (٧٧%). وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بإدارة الجامعة والجهاز الإداري بكليات جامعة كفر الشيخ التسع، ماعدا العاملين في مجال الحراسة، والسائقين، والسعاة، وتم اختيار وحدة المعاينة بشكل عشوائي من بين العاملين.

(ج) متغيرات البحث وأساليب القياس :

(١) المواطنة التنظيمية:

تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام مقياس (Williams & Anderson, 1991) وهو تطوير لمقياسين سابقين هما مقياس (Smith et al., 1983) ومقياس (Organ, 1977) ويتكون هذا المقياس من ١٤ جملة تغطي البعدين التاليين:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو أفراد: ويتكون من سبعة عبارات (١-٧ بقائمة الاستقصاء) تغطي مجموعة من سلوكيات المواطنة على مستوى الأفراد مثل (أحرص على مساعدة زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم، أحرص على مساعدة رئيسي المباشر فيما يقوم به من أعمال حتى ولو لم يطلب مني ذلك).

^١ - المصدر: إدارة شؤون العاملين بجامعة كفر الشيخ، ٢٠١٠م.

▪ سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: ويتألف هذا البعد من سبعة عبارات أيضاً (٨- ١٤ بقائمة الاستقصاء) ومن أمثلة هذه العبارات (لا أتردد في القيام بأى مهام تساعد على تحسين صورة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك، لا أتغيب عن العمل إلا لضرورة قصوى).

وتم قياس كل جملة من جمل بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية على مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والتي تتراوح ما بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١). وقد بلغ معامل الصدق والثبات لهذا المقياس في هذه الدراسة (٩٥% معامل الصدق) و (٩٣% معامل الثبات).

(١) الالتزام التنظيمي:

تم قياس الالتزام التنظيمي باستخدام مقياس (Allen & Meyer, 1990) ويتضمن هذا المقياس ثلاث مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعيارى) ويتكون من ١٨ جملة، ستة منها (الجملة رقم ١، ٤، ٧، ١٠، ١٣، ١٦ بقائمة الاستقصاء) تغطي بعد الالتزام العاطفي (مثلاً، استمتاع الموظف بالحديث عن الكلية التي يعمل بها مع أصدقائه من خارج الكلية، شعور الموظف أن مشاكل المنظمة هي مشاكله الشخصية)، وتخص ستة جمل (٢، ٥، ٨، ١١، ١٤، ١٧ بقائمة الاستقصاء) بعد الالتزام الاستمراري للالتزام التنظيمي (مثلاً، قرار الموظف بترك الكلية الآن سوف يسبب له إرتباكاً شديداً في حياته، وقرار الموظف بترك المنظمة سوف يكبده الكثير من المصاريف (التكاليف)، بينما يتضمن البعد الأخير للالتزام التنظيمي وهو الالتزام المعيارى ستة جمل (٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨ بقائمة الاستقصاء) (مثلاً، ليس من الصواب أن يترك الموظف المنظمة التي يعمل بها حالياً لو حصول على عقد وظيفة أفضل في مكان آخر، تنقل الموظف من منظمة إلى منظمة أخرى لا يبدو غير أخلاقي).

وتم قياس كل جملة من الجمل السابقة على مقياس ليكرت للموافقة/ وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشده (١). حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والعكس صحيح. وقد بلغ معامل الصدق والثبات لهذا المقياس في هذه الدراسة (٩٥% معامل الصدق) و (٩٢% معامل الثبات).

(٢) الثقة التنظيمية:

تم قياس الثقة التنظيمية استناداً إلى مقياس (Rousseau, 1998; Albrecht & Travaglione, 2003): الغامدي ١٩٩٠: شل، ٢٠٠٥، معايمه وأندراوس، ٢٠٠٩، ويتكون هذا المقياس من ٢٩ جملة، تسعة منها (١-٩ بقائمة الاستقصاء) تخص البعد الأول للثقة التنظيمية وهو السياسات الإدارية (مثلاً، العمل في ظل نظم إدارية واضحة، توافر فرص تدريبية ملائمة، التدرج على السلم الوظيفي بناء على اعتبارات موضوعية). كما يخص البعد الثاني للثقة التنظيمية وهو الابتكار وتحقيق الذات تسع عبارات (١٠-١٨ بقائمة الاستقصاء) (مثلاً، تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين، التعبير عن الآراء والمقترحات الإيجابية بحرية تامة، المعرفة والثقافة الإدارية العالية للرؤساء، شعور المرؤوس بأهميته في التنظيم).

بينما يخص البعد الثالث للثقة التنظيمية وهو القيم السائدة خمس عبارات (١٩-٢٣ بقائمة الاستقصاء) (مثلاً، التعاون الصادق للآخرين مع المرؤوس، الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، تسود العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة). ويخص البعد الأخير للثقة التنظيمية المعلومات المتاحة في التنظيم ست عبارات (٢٤-٢٩ بقائمة الاستقصاء) (مثلاً

، الحصول على المعلومات ببساطة وسهولة ، دقة المعلومات المتاحة في المنظمة ، الحصول على المعلومات في الوقت المناسب) . وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة/ وعدم الموافقة والذي يتراوح بين موافق بشدة (٥) وغير موافق بشدة (١). حيث أن الدرجة الأعلى تمثل مستويات أعلى للثقة و العكس صحيح. وقد بلغ مستوي الثبات والصدق لهذا المقياس عند تطبيقه على عينة هذا البحث(٨٦.٤% معامل الثبات) و(٩٤% معامل الصدق).

(د) أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلي العاملين بالجهاز الإداري لجامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع. وتضمنت القائمة ثلاثة أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: وهو الذي يتعلق بعناصر الثقة التنظيمية والتي تشمل السياسات الإدارية ، والابتكار وتحقيق الذات ، القيم السائدة ، المعلومات المتاحة في التنظيم . وقد تم التعبير عن كل من السياسات الإدارية والابتكار وتحقيق الذات بتسع عبارات لكل عنصر ، أما القيم السائدة فقد تم التعبير عنها بخمس عبارات. بينما المعلومات المتاحة في التنظيم تم التعبير عنها بست عبارات ، وبذلك يكون مجموع عبارات القسم الأول (٢٩) عبارة.
- القسم الثاني: ويتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي ، اللاسرماري ، المعياري) ، يخص كل بعد منها ست عبارات ، وبذلك يكون مجموع عبارات القسم الثاني ١٨ عبارة.
- القسم الثالث: ويختص بعناصر سلوك المواطنة التنظيمية، ويشتمل على (١٤) عبارة سبعة منها تخص سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، بينما تخص السبعة الباقية سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة ككل.

وقد تم جمع بيانات الاستقصاء من خلال المقابلة الشخصية القصيرة للمستقصى منه حيث تم تسليم قائمة الأسئلة شخصياً بعد التعريف بأهداف الدراسة وطلب التعاون منه ، وترك القائمة ليتم الإجابة عليها في الوقت الملائم للمستقصى منه ، وأخيراً تم تجميع القوائم المستوفاة . وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بالكليات محل الدراسة مستعيناً في ذلك بجهود مجموعة من المعيدين والمدرسين المساعدين.

(هـ) أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات، وفروض البحث ، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وهذه الأساليب هي:

- (١) بعض أساليب التحليل الوصفي كالتوسطات والانحراف المعياري .
- (٢) معامل ارتباط ألفا لكرونباخ لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس الثقة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- (٣) تحليل الارتباط ، وذلك لتحديد طبيعة العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية .
- (٤) تحليل الانحدار الخطي ، وذلك لتحديد تأثير كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

(و) حدود البحث:

- اقتصر تطبيق البحث على العاملين بالجهاز الإداري لجامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع (تجارة، آداب، زراعة، هندسة، علوم، طب بيطري، التربية، التربية النوعية، التربية الرياضية)، ولم يتضمن البحث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والعاملين في مجال الحراسة، والسائقين، والسعاة.
- ركز هذا البحث على دراسة تأثير كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بسبب اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، ولأغراض فتح المجال لبحوث مستقبلية أخرى.
- اقتصر قياس الثقة التنظيمية على الأبعاد الأربعة لها والمحدد سلفاً، وبالتالي فإن نتائج البحث لا يمكن تعميمها إلا في إطار هذه الأبعاد الأربعة وبالتطبيق على العاملين بالجامعة وكلياتها.

نتائج البحث:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة على النحو التالي:

١ - التحليل الوصفي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تم تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإجابة على سؤال المواطنة والذي يتضمن ١٤ عبارة تعكس متغيران أساسيان وهما سلوك المواطنة الموجهة نحو الأفراد، وسلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة. وتوضح البيانات الواردة في الجدول رقم (١) إدراك العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

جدول رقم (١)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
١.٤٠	٣.٧٠	■ سلوك المواطنة الموجهة نحو الأفراد
١.٠٣	٣.٦٨	■ سلوك المواطنة الموجهة نحو المنظمة
١.٢٢	٣.٦٩	المتوسط العام لسلوك المواطنة التنظيمية

وكما يتضح من الجدول رقم (١) فإن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة يعتبر مرضياً بشكل عام وإن كان هذا المستوى ليس قوياً كما يتضح من المتوسط الحسابي العام البالغ ٣.٦٩. ويلاحظ أيضاً أن بعد سلوك المواطنة الموجهة نحو الأفراد أكثر توافراً في كليات الجامعة وإدارتها بمتوسط حسابي قدرة ٣.٧٠ بينما سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة يعد الأقل توافراً بمتوسط قدره ٣.٦٨. وربما يعزى ذلك إلي حداثة الجامعة وموظفيها وبالتالي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو الجامعة مازالت غير مرتفعة.

٢ - التحليل الوصفي لأبعاد الثقة التنظيمية:

تشير نتائج الجدول رقم (٢) إلى مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة لدى العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن مستوى الثقة التنظيمية العام مرتفع بمتوسط حسابي قدره ٤.٣٥. وكما يلاحظ فإن العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة يدركون أن في منظماتهم مستوى عالي من القيم السائدة يليه الابتكار

والإبداع وتحقيق الذات ثم السياسات الإدارية وأخيراً كفاية المعلومات المتاحة بمتوسط قدره ٤.٤٨، ٤.٣٦، ٤.٣٥، ٤.٢٢ على التوالي.

جدول رقم (٢)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الثقة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
٠.٦٣	٤.٣٥	السياسة الإدارية
٠.٥٤	٤.٣٦	الابتكار والإبداع وتحقيق الذات
٠.٥٧	٤.٤٨	القيم التنظيمية السائدة
٠.٥٨	٤.٢٢	كفاية المعلومات المتاحة
٠.٥٨	٤.٣٥	المتوسط العام للثقة التنظيمية

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (أندراوس، ومعاينة، ٢٠٠٨) والتي طبقت على الجامعات الأردنية، ودراسة (شل، ٢٠٠٤) والتي طبقت على الجامعات السعودية وذلك كما موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (٣)

التباين في آراء عينة البحث بالنسبة لترتيب ممارسة أبعاد الثقة التنظيمية تبعاً لاختلاف مكان البحث

كليات التقنية بالسعودية	الجامعات الأردنية الرسمية	جامعة كفر الشيخ (مصر)
الابتكار وتحقيق الذات	الابتكار وتحقيق الذات	القيم التنظيمية السائدة
المعلومات المتاحة في التنظيم	السياسات الإدارية	الابتكار وتحقيق الذات
القيم التنظيمية السائدة	كفاية المعلومات المتاحة	السياسات الإدارية
السياسات الإدارية	القيم التنظيمية	كفاية المعلومات

وربما يعزى هذا التباين إلى اختلاف الثقافة التنظيمية وأنماط القيادة بين الجامعات الثلاث ، بالإضافة إلى أن دراسة الجامعات الأردنية وكليات التقنية بالسعودية تضمنت أعضاء هيئة التدريس ضمن عينة البحث ولم تتضمن الدراسة الحالية (جامعة كفر الشيخ) عينة من أعضاء هيئة التدريس ولعل ذلك مما يفسر هذا التباين .

وبالنسبة لمجيء متغير القيم التنظيمية السائدة في المرتبة الأولى بجامعة كفر الشيخ ، فربما يرجع ذلك إلى حرص قيادة الجامعة على غرس القيم التنظيمية والتي تعد بمثابة بروتوكول تفاهم وتعاون بين كافة العاملين بالجامعة وكلياتها التسع والذين تم ندمهم للعمل بالجامعة من أماكن مختلفة (مثل ديوان عام المحافظة ، ومديرية التربية والتعليم ، ومديرية الشؤون الصحية) . أما الجامعات السعودية والأردنية فهى جامعات قديمة وبالتالي فإن قيمها التنظيمية مستقرة ومعروفة لدى العاملين منذ سنوات وبالتالي جاء ترتيبها متأخراً.

٣- التحليل الوصفي لأبعاد الالتزام التنظيمي:

تشير نتائج الجدول رقم (٤) أن مستوى الالتزام التنظيمي الكلي لدى العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة مقبول حيث بلغ متوسط الالتزام الكلي ٣.٣٥ وكذلك بأبعاده الثلاثة العاطفي والاستمراري والمعياري حيث بلغ

متوسط الالتزام العاطفي ٣.٤٥ والاستمراري ٣.٤١ والمعياري ٣.٢١. وربما يرجع السبب في ضعف مستوى الالتزام التنظيمي هو أن الجامعة لم يمر على إنشائها سوى أربعة سنوات ولذلك فإن قيم الالتزام لم تؤسس بعد.

جدول رقم (٤)

نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
٠.٨٧	٣.٤٥	الالتزام العاطفي
١.٠٢	٣.٤١	الالتزام المستمر
٠.٨٢	٣.٢١	الالتزام المعياري
٠.٩٠	٣.٣٥	المتوسط العام للالتزام التنظيمي

٤ - العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (جدول رقم ٥) أن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٩٣). كما توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٨٥).

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	٠.٩٣	معنوي
الالتزام التنظيمي	٠.٨٥	معنوي

** تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

٥ - العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة وبين سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين السياسات الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٨٥٢). وعلاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الابتكار وتحقيق الذات وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٧٣٥). وكذلك توجد علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٧٩٩). كما توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين كفاية المعلومات المتاحة بين العاملين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلا (Polax, 2008; Isbasi, 2000). وتعني هذه النتائج بصفة عامة أن العاملين الذين يشعرون بالثقة التنظيمية في منظماتهم يميلون إلى ممارسة الأعمال التطوعية في المنظمة أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية. وبالتالي يثبت عدم صحة الفرض الرئيسي الأول والقائل بأنه: " لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ثقة المفردات محل الدراسة في المنظمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية ككل ".

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الثقة التنظيمية بأبعادها الأربعة وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
-	-	• سلوك المواطنة التنظيمية
معنوي	٠.٨٥٢	• السياسات الإدارية
معنوي	٠.٧٣٥	• الابتكار وتحقيق الذات
معنوي	٠.٧٩٩	• القيم السائدة
معنوي	٠.٧٨٨	• كفاية المعلومات المتاحة

** تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

٦- العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبين سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير نتائج تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بجدول رقم (٧) أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٨٧٥) وعلاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين كل من الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل الارتباط ٠.٨٥٧ و٠.٨٦٩ على التوالي). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Harif, 2005; Meyer and Allen, 1991; Bolon, 1997; Kuehn & Busaidi, 2002; Rifai, 2005) ودراسة (المبيض، ١٩٩٩: ريان، ٢٠٠٠).

وفي ضوء ما سبق يمكن قبول عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعيارى) وبين سلوك المواطنة التنظيمية".

جدول رقم (٧)

نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المتغيرات
-	-	سلوك المواطنة التنظيمية
معنوي	٠.٨٧٥	الالتزام العاطفي
معنوي	٠.٨٥٧	الالتزام الاستمراري
معنوي	٠.٨٦٩	الالتزام المعياري

** تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

٧- تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية :

من أجل معرفة أثر الثقة التنظيمية بأنواعها الأربعة على المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي. وتشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (٨) أن كلا من السياسات الإدارية والقيم السائدة وكفاية المعلومات

المتاحة لها تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية بينما يوجد تأثير متوسط لبعده الابتكار وتحقيق الذات على سلوك المواطنة التنظيمية. ويلاحظ أيضا أن القيم السائدة هي الأكثر تأثيراً من كل من السياسات الإدارية وكفاية المعلومات المتاحة على سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تفسير ٦٤% من سلوك المواطنة التنظيمية من خلال القيم السائدة وتفسير ٦٣% من سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السياسات الإدارية ، بينما يفسر بعد كفاية المعلومات المتاحة ٦٢% من سلوك المواطنة التنظيمية ، كما يفسر بعد الابتكار وتحقيق الذات حوالي ٥٤% من سلوك المواطنة التنظيمية. وبناءً على نتائج تحليل الانحدار يتم رفض الفرض الرئيسي الأول من الدراسة والقائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقة مفردات الدراسة في التنظيمات التي يعملون بها وبين سلوك المواطنة التنظيمية ".

جدول (٨)

نتائج التحليل الإحصائي لتأثير الثقة التنظيمية على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	بيتا	مستوى المعنوية
السياسات الإدارية	٠.٦٣	١.٣٥	معنوي
الابتكار وتحقيق الذات	٠.٥٤	١.٣٤	معنوي
القيم السائدة	٠.٦٤	١.٣٨	معنوي
كفاية المعلومات المتاحة	٠.٦٢	١.٣٤	معنوي

** تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

٨- تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية:

للتعرف على أثر الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة على المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. وتشير نتائج تحليل الانحدار كما يتضح من جدول رقم (٩) أن الالتزام العاطفي بأبعاده الثلاثة يؤثر تأثيراً معنوياً على سلوك المواطنة التنظيمية. إلا أن الالتزام العاطفي أكثر تأثيراً من الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، حيث يفسر الالتزام العاطفي حوالي ٧٧% من سلوك المواطنة التنظيمية، بينما يفسر الالتزام المعياري ٧٦% من سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً يفسر الالتزام المستمر ٧٤% من سلوك المواطنة التنظيمية .

وبناءً على هذه النتائج يتم تدعيم رفض الفرض الرئيسي الثاني من الدراسة والقائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعيارى) وبين سلوك المواطنة التنظيمية ".

جدول (٩)

نتائج التحليل الإحصائي لتأثير الالتزام التنظيمي على المواطنة التنظيمية

المتغيرات المستقلة	معامل التحديد	بيتا	مستوى المعنوية
الالتزام العاطفي	٠.٧٧	٠.٩٩	معنوية
الالتزام الاستمراري	٠.٧٤	٠.٨٤	معنوية
الالتزام المعياري	٠.٧٦	١.٠٦	معنوية

** تم تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

النتائج العامة للبحث:

- وفقاً للدراسة الميدانية التي اشتمل عليها هذا البحث أمكن التوصل إلي مجموعة من النتائج العامة والتي ربما تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة في الجامعة وكلياتها. ونعرض فيما يلي أهم نتائج البحث:
- (١) أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في إدارة جامعة كفر الشيخ وكلياتها التسع مرتفع حيث بلغ متوسط إدراك العاملين لمدى وجود هذا السلوك (٣.٦٩).
 - (٢) أن العاملين بإدارة الجامعة وكلياتها يدركون وجود درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي (بمتوسط قدرة ٣.٣٥) ويدركون أيضاً توافر مستوى عالي من الثقة التنظيمية بمتوسط قدره (بمتوسط قدرة ٤.٣٥).
 - (٣) اتضح أيضاً أن القيم السائدة بالجامعة هي الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية يليها الابتكار وتحقيق الذات ثم السياسات الإدارية وأخيراً كفاية المعلومات المتاحة ، وهذا يدل على أن محور اهتمام العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها التسعة هو العمل على ترسيخ قيم تنظيمية للجامعة وكلياتها وبعد ذلك يأتي العمل على توفير مناخ عمل يساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى العاملين ، ثم توفير سياسات إدارية واضحة على كافة المستويات الإدارية وتغطي جميع الأنشطة بما يضمن سلامة التنفيذ ، ويأتي في المرتبة الأخيرة كفاية المعلومات ودقتها حيث تمثل قاعدة الانطلاق بالنسبة لبقية أبعاد الثقة التنظيمية.
 - (٤) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة. من جهة أخرى أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من السياسات الإدارية والابتكار والإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة وكفاية المعلومات المتاحة وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يشعرون بوجود سياسات إدارية واضحة ومناخ يساعد على الابتكار وتحقيق الذات وكفاية المعلومات المتاحة في التنظيم وتوافر قيم تنظيمية بالمنظمة يميلون إلى أداء مزيد من الأعمال التطوعية في منظماتهم.
 - (٥) أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة. من ناحية أخرى أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وبين سلوك المواطنة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى أن الأفراد الذين يشعرون أنهم مرتبطين عاطفياً بمنظماتهم يؤدون أعمالاً تطوعية في منظماتهم أكثر من غيرهم الذين ليس لديهم ارتباط عاطفي.
 - (٦) اتضح أيضاً أن شعور الأفراد بالالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية يليه الالتزام المعياري وفي النهاية الالتزام المستمر وهذا يدل على أن محور اهتمام العاملين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة هو الالتزام العاطفي والمعياري ويأتي في المرتبة الأخيرة الالتزام المستمر.

التوصيات:

- في ضوء ما سبق من نتائج يقدم الباحث التوصيات التالية:
- (١) تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالجامعة وكلياتها، لما لها من ارتباط معنوي وتأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مايلي:
 - وضع سياسات إدارية واضحة بالجامعة وكلياتها ، والتي يمكن أن تخلق مناخاً يدعم الثقة ممثلة في توفير فرص تدريبية ملائمة ، ووجود نظم إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة تامة سواء في مجال الترقيات أو المكافآت ،

وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ، وقياس أدائهم وفق معايير موضوعية ، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات المختلفة.

• وضع قيم تنظيمية كفلسفة تتبناها الإدارة العليا بالجامعة وكلياتها وتتخذها كأساس لبناء الثقة وذلك من خلال تطبيق النظام على الجميع دون استثناء ، شفافية التعامل بين أعضاء التنظيم، الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين ، وحسن اختيار الرؤساء على اعتبار أنهم قدوة للمرؤوسين .

• توفير المعلومات المطلوبة للأفراد داخل التنظيم بشكل يضمن كفايتها وصدقها ودقتها وانسيابها بسهولة ويسر حتى يستطيع العامل بناء توقعات مستقبلية قادرة على إشباع حاجاته ورغباته.

• خلق ثقافة التمكين والتفويض بما يضمن تنمية إحساس العاملين بأهمية وقيمة العمل الذي يقومون به ، وتنمية قدراتهم الذاتية على اختيار طرق تنفيذ المهام واتخاذ القرارات ، ومنحهم السلطة اللازمة لذلك ، والثناء على مجهوداتهم ، وتهيئة المناخ العام لهم بما يساعدهم على الابتكار والتجديد.

(٢) ضرورة قيام المسؤولين في إدارة الجامعة وكلياتها محل الدراسة بتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية تسعى إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي سواء العاطفي أو الاستمراري أو المعياري لما لهذه البرامج من تأثير على سلوك المواطن التنظيمية كما اتضح من نتائج هذه الدراسة. وقد يستلزم ذلك ضرورة العمل على رفع مستوى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي مثل الرضا الوظيفي حيث إن الموظف الراضي عن عمله ربما يتفانى في بذل المزيد من الأعمال التطوعية من أجل مصلحة منظمته.

(٣) الحرص على رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه أبعاد الالتزام الثلاثة بصفة عامة (العاطفي ، الاستمراري ، المعياري) وبعد الالتزام العاطفي بصفة خاصة ، فالموظف الملتزم تنظيمياً سيؤدي أعمالاً تطوعية من أجل مصلحة منظمته التي حققت له ذلك الالتزام ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية للعاملين . ومن جهة ثانية يجب على إدارة الجامعة وكلياتها أن تقوم بقياس التغيرات في مستويات الالتزام التنظيمي من فترة إلى أخرى ومحاولة تحسين الجوانب ذات التأثير المتدني على التزام العاملين ، كما يمكن للمنظمات استغلال الموظفين ذوي الدرجات العالية من الالتزام وتوجيههم نحو السلوكيات التطوعية التي ترغب المنظمة في انتهاجها.

(٤) تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالجامعة وكلياتها ، وبصفة خاصة سلوك المواطن الموجه نحو الأفراد ، وفي سبيل ذلك فإن هناك العديد من التصرفات الإدارية – بجانب الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - التي تقع ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بالجامعة وكلياته-. ومنها ما يلي:

• تدريب وتشجيع المسؤولين على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يشجع العاملين على التصرف وفقاً لسلوكيات المواطن التنظيمية ، وبصفة خاصة مع ارتفاع قدرات المرؤوسين وتمتعهم بروح المبادرة والمسؤولية.

• تشجيع وخلق روح المنافسة الشريفة بين العاملين بغرس روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤولية ، مما سيكون له أكبر الأثر على سلوكيات المواطن التنظيمية.

• تقدير المبدعين والمبتكرين مادياً ومعنوياً بما ينمي سلوكيات المواطن التنظيمية لديهم، ويجعلهم مثلاً يحتذى به من قبل بقية العاملين بالمنظمة.

• الاهتمام ببناء قوي ومتناسك لجماعات العمل بما يؤدي إلي تحقيق المساندة الاجتماعية اللازمة لزيادة الأداء والعمل بروح الفريق ، وهذا الوضع يزيد من السلوكيات الإيجابية للمواطن التنظيمية.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- تناولت الدراسة الحالية دراسة أثر كلا من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وهي بذلك تفتح المجال لدراسات أخرى كالتالي:
- (١) هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث التي تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة مثل الإيثار ، السلوك الحضاري ، وعى الضمير ، الروح الرياضية ، الكياسة حيث أن هذه الدراسة لم تغطي إلا العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية العام.
 - (٢) هناك حاجة لدراسة متغيرات أخرى قد يكون لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية مثل عدالة وموضوعية نظام تقييم الأداء والرضا الوظيفي ونمط القيادة وغيرها.
 - (٣) على الدراسات المستقبلية أن تختبر الاختلافات بين الخصائص الشخصية للعامل وكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث إن هذا الجانب لم يغط في الدراسة الحالية.
 - (٤) تعاملت الدراسة الحالية مع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع تؤثر فيه مجموعة من المتغيرات المستقلة دون معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على ظواهر تنظيمية أخرى مثل الإنتاجية، الكفاءة والفعالية التنظيمية ، الغياب.. إلخ.
 - (٥) ركزت هذه الدراسة على معرفة العلاقة المباشرة بين عدد من المتغيرات المستقلة وسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإنه من المفيد في الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة أخرى حتى يمكن الإلمام بمعظم المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، الدعم التنظيمي ، سلوكيات القيادة.
 - (٦) يمكن اختبار نفس متغيرات الدراسة ولكن في مؤسسات أخرى مثل مؤسسات القطاع الخاص حتى يمكن توسيع نطاق تعميم النتائج.
 - (٧) يمكن إجراء دراسة عن أثر الثقة التنظيمية على تمكين العاملين في المنظمات الخدمية.
 - (٨) أثر الثقة التنظيمية على العملية الابتكارية: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة.
 - (٩) دراسة أثر الثقة التنظيمية بالعناصر المختلفة على بعض الظواهر التنظيمية مثل: الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل ، دافعية الأفراد للإنجاز ، الغياب ، الإنتاجية ، الالتزام التنظيمي.
 - (١٠) إجراء دراسة عن القيم التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

المراجع

أ- المراجع العربية:

- (١) أبو الفضل، هاجر محمد (٢٠٠٧) ، أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- (٢) الخبيلي، مغير خميس مغير (٢٠٠٣). نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي، رسالة دكتوراه غير منشورة. مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- (٣) الرفاعي، أحمد حسين (٢٠٠٠)، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية واقتصادية ، (القاهرة : الناشر غير مبين).
- (٤) السيسي، شعبان (٢٠٠٥)، قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي ، *المجلة العلمية للتمويل والتجارة* ، كلية التجارة - جامعة طنطا ، المجلد الثاني ، العدد الثاني .
- (٥) الصباغ، شوقي محمد (٢٠٠٦)، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، *مجلة آفاق جديدة* ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، العدد الأول والثاني.
- (٦) الطجم ، عبد الله عبد الغني (١٩٩٦) ، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٤، عدد ١ (نوفمبر).
- (٧) العامري ، أحمد بن سالم (٢٠٠٢) ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت ، المجلد التاسع ، العدد الأول (يناير) .
- (٨) العتيبي، آدم غازي (١٩٩٣) ، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، *الإدارة العامة* ، معهد الإدارة العامة ، مجلد ١، عدد ١.
- (٩) العتيبي ، سعود محمد و السواط ، مطلق عبد الله (١٩٩٧)، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، *الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة ، العدد ٧٠.
- (١٠) العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٥)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، (الرياض: معهد الإدارة العامة).
- (١١) العطار، محمد السيد أسامه (٢٠٠٥)، العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكلا من المواطن التنظيمية والدور الإضافي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- (١٢) الغامدي ، عبد الله عبد الغني (١٩٩٠)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية ، *المجلة العربية للإدارة* ، السنة الرابعة عشرة ، العدد الثالث.
- (١٣) الفهداوي ، فهد خليفة و القطاونة، نشأت أحمد (٢٠٠٤) ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية بمحافظة الجنوب الأردنية ، *المجلة العربية للإدارة* ، العدد ٢٤.
- (١٤) القصرأوى، نيفين فايق إبراهيم (٢٠٠٨) ، نموذج مقترح لسلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة الغربية ، *رسالة دكتوراه غير منشورة* ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا.

- (١٥) القطان ، عبد الرحيم علي (١٩٨٧) ، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العمالة الأسيوية والعمال السعودية والعمالة الغربية ، *المجلة العربية للإدارة* ، مجلد ٥ ، العدد ٢ .
- (١٦) الكساسبة ، محمد مفضي (١٩٩٦) ، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، مكتبة الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن.
- (١٧) المبيض ، على محمود (١٩٩٩) ، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس ، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة* ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثالث (يوليو).
- (١٨) المسدي ، عادل عبد المنعم (٢٠٠٢) ، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية ، *المجلة العربية للتجارة والتمويل* ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول.
- (١٩) النعساني ، عبد المحسن واليوسف ، أحمد (٢٠٠٢) ، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية ، *مجلة البحوث* ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، العدد ٣٢.
- (٢٠) جاب الله ، رفعت محمد (١٩٩١) ، محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، *المجلة العلمية* ، كلية التجارة والإقتصاد، جامعة قطر، العدد ١٢٨.
- (٢١) جاد الله ، فاطمة محمد علي (٢٠٠١) ، دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة بالخدمة، بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، *المجلة العلمية لكلية التجارة* ، جامعة الأزهر، فرع البنات، العدد التاسع.
- (٢٢) حواس ، أميرة محمد رفعت (٢٠٠٣) ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- (٢٣) حسنين ، جاد الرب عبد السميع (٢٠٠٤) ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية ، *مجلة البحوث التجارية* ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثاني (يوليو).
- (٢٤) حيدر، معالي فهمي (٢٠٠٥) ، العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية ، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل* ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلد الثاني ، العدد الثاني.
- (٢٥) خطاب ، عايد سيد (١٩٨٨) ، الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة السعودية ، *مجلة العلوم الإدارية* ، جامعة الملك سعود، العدد ١٣.
- (٢٦) خليفة ، محمد عبد اللطيف (١٩٩٧) ، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة ، *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، جامعة الكويت ، المجلد الخامس ، العدد الأول (نوفمبر).
- (٢٧) ريان ، عادل (٢٠٠٠) ، أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية ، *المجلة العلمية لكلية التجارة* ، جامعة الأزهر بنات، المجلد ٢٢.

- (٢٨) زايد ، عادل محمد (٢٠٠٠) ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين* ، العدد ٥٥.
- (٢٩) _____ (١٩٩٤) ، تحليل العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية ، *مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف ، العدد ٨ ، السنة الرابعة.
- (٣٠) سليمان ، محمد جلال (٢٠٠٧) ، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية ، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل* ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الثالث.
- (٣١) _____ (٢٠٠٦) ، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية ، *المجلة العلمية لكلية التجارة* ، جامعة الأزهر، العدد الثالث.
- (٣٢) شاهين ، محمد عبد التواب (٢٠٠٢) ، التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الرابع.
- (٣٣) _____ (٢٠٠٥) ، العلاقة بين الدعم القيادي والمشاركة في إتخاذ القرار وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة* ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، العدد الرابع .
- (٣٤) شل ، محمد أحمد إسماعيل (٢٠٠٤) ، الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على كليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: دراسة نظرية تطبيقية، *المؤتمر التقني السعودي الثالث* ، الرياض ، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- (٣٥) عريشة ، محمد محمد (١٩٩٤) ، أثر العدالة التنظيمية في مجال الدخل من الوظيفة على اتجاهات وسلوك العاملين: دراسة تطبيقية ، *مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، كلية التجارة ، جامعة بني سويف، العدد الثاني.
- (٣٦) عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٠١) ، نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى ، *رسالة دكتوراه غير منشورة* ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- (٣٧) محمود ، علاء عبد الغني (٢٠٠١) ، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة – فرع بني سويف ، *مجلة الدراسات المالية والتجارية* ، كلية التجارة ، بني سويف ، جامعة القاهرة ، العدد الثاني.
- (٣٨) معاينة ، عادل سالم وأندراوس ، رامي جمال (٢٠٠٨) ، الإدارة بالثقة والتمكين ، (الأردن : عالم الكتب الحديث).
- (٣٩) _____ (٢٠٠٩) ، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية ، *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ، المجلد ١٠ ، العدد ٤ (ديسمبر) .
- (٤٠) نجم ، عبد الحكيم (١٩٩٩) ، أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد ٣ ، العدد ٢.
- (٤١) يوسف ، عبد الرحمن درويش (١٩٩٩) ، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية ، *الإدارة العامة* ، معهد الإدارة العامة ، المجلد ١٩ ، العدد ٣.

ب - المراجع الأجنبية:

- (1) Albrecht, Simon and Travailing, Anthony.(2003), Trust in Public-Sector Senior Management,*the International Journal of Human Management*, Vol.14,1,pp. 76-92.
- (2) Alexander, S., and Ruder man, M., (1987), The role of procedural and distributive justice in organizational behavior, *Social Justice Research*,Vol. 1, 12, pp.177-198.
- (3) Allen, N., J., and Meyer, J., P., (1990), The measurement and Antecedents of effective, continuous, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp.1-17.
- (4) Alto, p., and Kramer, R., (1999), Trust and Distrust in Organization: Emerging perspectives, enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, Vol.5.pp. 569-598.
- (5) Baterman, Thomas S.and Organ , Dennis W.(1983), Job Satisfaction and the Good Soldier the Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*,Vol. 26,4, pp.587-595.
- (6) Bettercourt, L. A., Gwinner, K., P., and Meuter, M., L., (2001), A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors'. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86,1, pp.29-41
- (7) Bolon, D.S.(1997),Organizational Citizenship Behavior among Hospital Organizational Citizenship Behaviors, *Personnel Psychology*, Vol.48,pp.775-802.
- (8) ————— (1997),Organizational Citizenship Behavior among hospital employee: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment ,*Hospital & Health services Administration*, Vol.1, 2,p.221.
- (9) Brief, A.P. & Motowidlo, S.J.(1986),Prosocial Organizational behaviors, *Academy of Management review*,Vol. 10, pp.710-725
- (10) Brett, J.F., Cron W.I., and Slocum, J.W(1995), Economic Dependency on Work: Moderate of the Relationship between Organizational Commitment and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp. 261-271.
- (11) Canip, J.S., (2006), Relationships among Trust, Organizational Commitment Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions , *Ph.D. Dissertation*, Allint International University.
- (12) Chen, X, Gui, C. and Sego, D.(1998), The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover :Conceptualization and Preliminary Test of Key Hypotheses , *Journal of Allied Psychology*,Vol. 83,6,pp.22-931.
- (13) Cetin.M.O.(2004), Organizational Citizenship behavior , Ankara , Turkey:Nobel publishers.
- (14) Courtney, Susan, Lynne , (1998), Impact of Trust on Employee per-Captions of Organizational and Leader Effectiveness", *DPA*, Arizona State University.

- (15) Coyle-shapiro, J.M., (2002), A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior, *Journal of organizational behavior*, Vol. 23, pp.927-946
- (16) Costigan, R.D., et. al., (2003), A multi- Dimensional study of trust in Organizations, *Academy of Managerial Issues*, Vol.15, pp.303-317.
- (17) Deluga, (1994), Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.67,4,pp.315-326.
- (18) Diefendorff, J., M., Brown, D., J., Kamin and lord, R., G., (2002), Examining the Roles of Job Involvement and work Centrality in predicting Organizational Citizenship Behaviors and job performance, *Journal of Organizational behavior*, Vol. 23, 1, PP.93-108
- (19) Driks, k.T. and Ferrin, D.L.(2001), Trust in Leadership:Meta-Analytic findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp.611-628.
- (20) Eisenberger, et. al., (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.500-507.
- (21) Gomez, Carolina and Rosen, Benson, (2001), The Leader-Member Exchange as a link Between Managerial Trust and Employee Empowerment, *Group & Organization Management*, Vol. 26,1,pp.53- 70.
- (22) Gilbert, J., and Li-ping(1998), An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public personnel Management*, Vol.27,3, pp.321-338.
- (23) Goodman, E.A, et. al., (2001), The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work life, *Organizational Development Journal* , Vol.19,3, pp.11-58.
- (24) Gross, E. and Elzioni, A.(1985), Organization in Society, N.J:Prentic- Hall.
- (25) Hall, D. et. al., (1970), Personal factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, pp.176-190.
- (26) Harif, A., R., (2005), A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Gadiyah Mada, *International Journal of Business*, Vol. 7, 2, pp. 131-154.
- (27) Halis, M., Gokgoz.G.S., and Yasar, O.(2007), Deterministic factors in Organizational trust and a Case Study in Banking Sector, *Journal of Social Sciences*, Vol. 17, pp.187-205.
- (28) Hosmer L T(1995), Trust: The Connecting Link Between Organization Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, Vol.20,2, pp.379-403.
- (29) Isbasi, J.O.(2000), The Role of Trust Towards Managers and Perceptions an Organizational Justice on the formation of Citizenship behavior: A case Study in A tourism Organization, *Unpublished master's thesis* Akdeniz University Social Sciences institute, Antalya Turkey.

- (30) Islamoglu, G., Birsal, M., and Boru, D.(2007),Trust in organizations,Istanbul, Turkey:Inkilap publishers.
- (31) Katz, D.(1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, Vol. 9,pp.131- 133.
- (32) Kemery, E.R, et al. (1997), Expectancy Job Cognitions and Job Affect as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors " , *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.26,7, pp.635-651.
- (33) Konovsky, Mary A. and Pugh, S.D.(1994), Citizenship Behavior and Social Exchange , *Academy of Management Journal*,Vol. 37,6,pp.656-669.
- (34) Kuehn, K.W;Al, Busaidi.y., (2002), Citizenship Behavior in a Non Westerns Context:An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job characteristics on self-Reported OCB, *International Journal of Commerce & Management*,Vol.12, 2,p.107.
- (35) Lamsa, A.M and Pucetaite, R., (2006), Development of Organizational Trust Among Employee form A Contextual Perspective , *Business Ethics: A European Review*, Vol.15, 2, pp.130-141.
- (36) Luhmann, N., (1999), Familiarity, Confidence, Trust:Problems and Alternatives in Trust:Making and Breaking Cooperative Relations, *Academy of Management Review*, Vol.60,p.709
- (37) ————— (1979), Trust and power, John Wiley and Sons, New York.
- (38) Mayer R C, Davis J H and Schoorman F D(1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Journal*, Vol.38,3, pp.24-59.
- (39) McCauley, D.P and Kuhnert, K.W. (1992), Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust, *Public Administration Quarterly*, Vol.16, 2, pp. 256-284.
- (40) McAllister, D, J., (1989), Non-Mandated Behavior and the Consummate Contributions of Individuals in Organizations, Paper Presented at Western *Academy of Management Meetings*. San Francisco.
- (41) Moorman, R.H., (1991), The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, *Journal of Applied Psychology*,Vol. 75, pp. 845-855
- (42) Moorman, R., H., Blakely, G., L., and Niehoff, B., P., (1998), Does Perceived Organizational Support mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*,Vol.41, pp.351-357.
- (43) Moorman, R., H., and Blakely, G., L., (1995), Individualism-collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior,*Journal of Organizational Behavior*,Vol.16, pp.127-142.
- (44) Moorman, R., H., Niehoff, B., P., and Organ, D., W., (1993), Treating Employees fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*,Vol. 6, pp.209-225.

- (45) Morris, J., and Moberg, D., (1999), Work Organizations As Contexts for Trust and Betrayal Citizen Espionage, *Studies in Trust and Betrayal*, Vol.42, pp.163-187
- (46) Mowday, R., T., Porter, L., W., and Steers, R., M., (1982), Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism and turnover, *Organizational and occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- (47) Morgan, R.M. and Hunt, S.D.(1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp.20-38.
- (48) Mishra, J., and Morrissey, M.(1990), Trust in Employee/ Employer Relationship: a Survey of west Michigan Manager, *Public personal management*, Vol.19, pp.443-485.
- (49) Organ, D., W., and Moorman, R., H., (1993), Fairness and Organizational Citizenship Behavior: what are the Connections? *Social Justice Research*, Vol. 6, pp.5-18
- (50) Organ, D., W., (1988). Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- (51) ————— (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In Staw, B., M., and Cummings, L., L., (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol.12, pp.43-72.
- (52) Organ D.W. and Konovsky, M.(1989), Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp.157-164.
- (53) Pearce, J.L., and Gregersen, H.B.(1991), Task Interdependence and Extrarole Behavior; A Test of The Mediating Effects of felt Responsibility, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp.838-844.
- (54) Podsakoff, P., Ahearne, M. and MacKenzie, S.(1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work group Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp.262-270.
- (55) Pillai, R., et. al., (2001), Fairness Perceptions and Trust As Mediators for Transformational and Transitional Leadership: A two sample study, *Journal of Management*, Vol.27,8, pp.897-933.
- (56) Polat, S.(2008), Perceptions of High School Teachers on Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Kuram ve Uygulamada Egitim Yonetimi Dergisi*, Vol.54, pp.307-331.
- (57) Rioux, S, M., and Pender, L., A., (2001), The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86,6, pp.1306-1314
- (58) Rifai, H.A(2005), A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and Organization Citizenship Behavior, *International Journal of Business*, Vol.7,2, pp.131-154.

- (59) Rich, G, (1997), The Sales Managers as a Role Model: Effects of Trust, Job Satisfaction and performance of Salespeople , *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp.319-328.
- (60) Rooney, James. Joseph.(1997), A Case Study of Organizational Trust Among Housing Professionals at a Public University , (Student Housing), EDD Northern Illinois University, p.112
- (61) Schanke. M, et. al.(1995), Encouraging Organizational Citizenship : The Effects of Job Satisfaction. Perceived Equity and Leadership , *Journal of Managerial Issues*, Vol.7, 2, pp.209-221.
- (62) Setton p., et. al., (1996), Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange and Employee Reciprocity , *Journal of Applied Psychology* ,Vol.81,3, pp.219-227.
- (63) Smith, C. Ann, Organ , Dennis W. and Near, Janet p.(1983), Organizational Citizenship Behaviour, Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 4, pp.653- 663.
- (64) Tanasky, T.W and Cohen, D.J.(2001), The Relationship between Organization Support & employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study, *Human Recourses Development Quarterly*, Vol.12,3, pp.161- 285.
- (65) Van Dyne, et. al., (1995), Extra- Role Behaviors: In pursuit of Construct and Definitional Clarity (Abridge over Muddied Waters), *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, pp.215-285.
- (66) Whitener, E., et. al., (1998), Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship framework for Understanding Managerial trustworthy Behavior, *Academy of Management Review*, vol.23,3, pp.513-530.
- (67) Wiswell, A., (2003), The Relationship Among Organizational Justice, Trust , and Role Breadth Self-Efficacy", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Virginia University.
- (68) William, L., J., and Anderson, S., E., (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as a predictors of Organizational Citizenship Behavior and in-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol.17, pp. 601-617.
- (69) Yoon, J., Thye, S.R.(2002), A dual Process Model of Organizational Commitment: Job satisfaction and Organizational support: *Work and Occupations* ,Vol.29,1, pp.20-97.

ملحق البحث

جامعة كفر الشيخ
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء لدراسة
أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على
سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق موجهة إلى العاملين بالجهاز الإداري
بجامعة كفر الشيخ

إعداد
د. عبد العزيز على مرزوق

الأخ الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم ، وشاكر ومقدر لكم سلفا ما ستقدمونه من معلومات ، وما
ستقضونه من وقت في استيفاء بيانات هذا الاستقصاء .

وبعد:

يهدف هذا الاستقصاء إلى دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة
التنظيمية. ويسعدني أن الفت انتباه سيادتكم إلى أن نجاح البحث الذي أعده يتوقف على مدى مساهمتكم
الفعالة بأراكم البناءة ،

وأعدكم بأن ما ستتفضلون به من آراء وبيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، ولمراعاة الموضوعية والسرية فإن ذكر الاسم يعد أمرا اختياريا .
وأشكركم مقدما على حسن تعاونكم ،

الباحث

د. عبد العزيز على مرزوق

القسم الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية - تحقيق الذات - القيم السائدة- المعلومات المتاحة) بالمنظمة التي تعمل بها، والمرجو منك وضع علامة (✓) أمام كل من العبارات التالية بحيث توضح مدى موافقتك عليها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					١- العمل في ظل نظم إدارية واضحة
					٢- توافر فرص تدريبية ملائمة
					٣- التدرج على السلم الوظيفي بناءً على اعتبارات موضوعية
					٤- المشاركة في صنع القرار
					٥- تأدية العمل في أمان تام من الحوادث
					٦- الحصول على الترقية بعدالة تامة
					٧- حساب المكافآت على أسس موضوعية
					٨- الشعور بالاستقرار الوظيفي في العمل
					٩- قياس الأداء وفق معايير موضوعية
					١٠- تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين
					١١- التعبير عن المقترحات الإيجابية بحرية تامة
					١٢- المعرفة والثقافة الإدارية العالية للرؤساء
					١٣- شعور المرؤوس بأهميته في المنظمة
					١٤- التعبير عن الآراء السلبية بأمان تام
					١٥- الثقة في قدرات المرؤوس على الإنجاز
					١٦- التشجيع الدائم للمرؤوس على تنمية قدراته الشخصية
					١٧- ثناء الرؤساء على مجهودات المرؤوسين في العمل
					١٨- تهيئة جو العمل بما يساعد على الابتكار والتجديد
					١٩- التعاون الصادق للآخرين مع المرؤوس
					٢٠- الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين
					٢١- يطبق النظام على الجميع دون استثناء
					٢٢- تسود العلاقات الجيدة بين العاملين في المنظمة
					٢٣- يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين بالمنظمة
					٢٤- كفاية المعلومات المتاحة في المنظمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					٢٥- صدق المعلومات المتاحة
					٢٦- عدم المبالغة في المعلومات المتاحة
					٢٧- الحصول على المعلومات في الوقت المناسب
					٢٨- دقة المعلومات المتاحة في المنظمة
					٢٩- الحصول على المعلومات ببسر وسهولة

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات تستفسر عن شعورك بمدى التزامك تجاه المنظمة التي تعمل بها، والمرجو منك اختيار الإجابة التي تصف وجهة نظرك وذلك بوضع علامة (√) أمام إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس البديلة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					١- استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمال بها مع الآخرين من خارجها
					٢- بالنسبة لي يصعب على ترك هذه المنظمة إذا رغبت في ذلك
					٣- لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائماً للمنظمة التي يعمل بها
					٤- أشعر حقاً أن مشاكل المنظمة هي مشاكلي أنا شخصياً
					٥- إذا قررت ترك المنظمة حالياً فإن ذلك سيسبب لي إرباكاً شديداً في حياتي
					٦- لا أعتقد أن التنقل السريع من مكان عمل إلي آخر هو عمل لا أخلاقي
					٧- أعتقد أنه من السهل علي أن أرتبط بمكان عمل آخر كما ارتبطت بهذه المنظمة
					٨- إن قراري أن أترك المنظمة حالياً لن يكلفني الكثير
					٩- أحد أسباب استمراري بالمنظمة هو اعتقادي بأن ارتباطي بها هام لذا أشعر نحوها بالالتزام الأخلاقي
					١٠- لا أشعر أنني فرد من أفراد العائلة في هذه المنظمة
					١١- إن استمراري في المنظمة لم ينتج من اضطراري للعمل بها بقدر رغبتني في الاستمرار في الفترة الحالية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					١٢- إذا أتيت لي فرصة العمل في مكان آخر فلن يكون من الصواب علي أن أترك العمل بالمنظمة
					١٣- لا أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين المنظمة
					١٤- أعتقد أن الوظائف المتاحة في الأماكن الأخرى مماثلة للعمل بمنظمتي بشكل يجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية
					١٥- لقد تعلمت من صغري مدى ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة
					١٦- هذه المنظمة تعني لي الكثير بشكل شخصي
					١٧- إن من أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت المنظمة هو ندرة الوظائف الشاغرة
					١٨- كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية داخل مكان عمل واحد
					١٩- استمتع بالحديث عن المنظمة التي أعمال بها مع الآخرين من خارجها
					٢٠- بالنسبة لي يصعب على ترك هذه المنظمة إذا رغبت في ذلك
					٢١- لا أعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للمنظمة التي يعمل بها
					٢٢- أشعر حقاً أن مشاكل المنظمة هي مشاكلي أنا شخصياً
					٢٣- إذا قررت ترك المنظمة حالياً فإن ذلك سيسبب لي إرباكاً شديداً في حياتي
					٢٤- لا أعتقد أن التنقل السريع من مكان عمل إلي آخر هو عمل لا أخلاقي
					٢٥- أعتقد أنه من السهل علي أن أرتبط بمكان عمل آخر كما ارتبطت بهذه المنظمة
					٢٦- إن قراري أن أترك المنظمة حالياً لن يكلفني الكثير
					٢٧- أحد أسباب استمرارتي بالمنظمة هو اعتقادي بأن ارتباطي بها هام لذا أشعر نحوها بالالتزام الأخلاقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					٢٨- لا أشعر أنني فرد من أفراد العائلة في هذه المنظمة
					٢٩- إن استمراري في المنظمة لم ينتج من اضطراري للعمل بها بقدر رغبتني في الاستمرار في الفترة الحالية
					٣٠- إذا أتحت لي فرصة العمل في مكان آخر فلن يكون من الصواب علي أن أترك العمل بالمنظمة
					٣١- لا أشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين المنظمة
					٣٢- أعتقد أن الوظائف المتاحة في الأماكن الأخرى مماثلة للعمل بمنظمتي بشكل يجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية
					٣٣- لقد تعلمت من صغري مدى ضرورة الولاء المستمر لوظيفة واحدة
					٣٤- هذه المنظمة تعني لي الكثير بشكل شخصي
					٣٥- إن من أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت المنظمة هو ندرة الوظائف الشاغرة
					٣٦- كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية داخل مكان عمل واحد

القسم الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف بعض السلوكيات أو التصرفات التي قد تصدر عن بعض العاملين ولا تصدر عن البعض الآخر . برجاء تحديد مدى قيامك بكل من هذه السلوكيات بوضع علامة (√) أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن رأيك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					١- أساعد زملائي الذين كانوا في إجازة في إنهاء أعمالهم المتأخرة
					٢- أساعد زملائي عندما يزيد عبء العمل عليهم
					٣- أحرص على مساعدة رئيسي المباشر حتى ولو لم يطلب مني ذلك
					٤- أقوم بتوجيه العاملين الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبارات
					٥- أهتم كثيراً بزملائي في العمل
					٦- لا أتردد في إعطاء زملائي ما يحتاجونه من معلومات وخبرات خاصة بالعمل
					٧- أحرص على الاستماع لمشاكل زملائي
					٨- لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى
					٩- أحرص على الحصول على إذن قبل الغياب عن العمل
					١٠- غالباً ما أتأخر عن الحضور في مواعيد العمل الرسمية
					١١- أقوم بأي مهام تساعد على تحسين سمعة المنظمة التي أعمل بها حتى ولو لم يطلب مني ذلك
					١٢- غالباً ما أستعد للانصراف قبل مواعيد العمل الرسمية بوقت قصير
					١٣- كثيراً ما أضطر لإنهاء بعض المصالح الشخصية تليفونياً أثناء العمل
					١٤- أحرص على زيارة زملائي في مكاتبهم للاطمئنان عليهم وأسعد بزيارتهم لي في مكنتي

خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

الباحث