

السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي،

الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية)

**Organizational politics and their role in the level of organizational cohesion, the mediating role for citizenship behaviors**

A field study on non-profit organizations operating in the Syrian Arab Republic

مخطط بحث لإتمام رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

هلا المقداد

إشراف

الدكتور عبد الحميد خليل

2021-2022

إن جميع الآراء الواردة في هذا البحث تعبر عن وجهة نظر معديه ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه.

## المخلص:

أعدت هذه الدراسة بهدف التعرف على مستوى السياسات التنظيمية من حيث العلاقات والاتصالات والقرارات في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية، وأثرها في التماسك التنظيمي في المجالات (بيئة العمل، الهيكل التنظيمي، المرونة والقيادة) باعتبار وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بلغت عينة الدراسة 225 عاملاً وعاملة في قطاع المنظمات غير الربحية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة عدد عباراتها 53 عبارة، صممت لتغطي متغيرات الدراسة وأبعادها.

وتوصلت الباحثة إلى أن للسياسات التنظيمية أثراً في مستوى التماسك التنظيمي، وأن هناك دور وسيط جزئي لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة.

حيث ظهر تأثير بعد السياسات التنظيمية (العلاقات والاتصالات) في كل من أبعاد التماسك التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، بيئة العمل والمرونة) في حين عدم وجود تأثير لبعدها في (القيادة).

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات للمعنيين متعلقة بضرورة التوعية لمفهوم السياسات التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية واتخاذ إجراءات عملية جادة للكشف عنه، وأكدت على ضرورة أن تولي الإدارة العليا التماسك التنظيمي بجميع مكوناته الاهتمام، بالإضافة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وإعادة النظر في آلية التواصل وطبيعة العلاقات وضوابطها ومراجعة نظم الحوافز وأعباء العمل سعياً لتحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين وصحة وتماسك البيئة التنظيمية.

## الفهرس

1	الإطار التمهيدي للدراسة
1	1.1. مقدمة
2	2.1. مصطلحات الدراسة
3	3.1. الدراسات السابقة
3	أولاً: الدراسات العربية
5	ثانياً: الدراسات الأجنبية
8	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
9	رابعاً: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
9	4.1. مشكلة الدراسة
11	5.1. فرضيات الدراسة
12	6.1. أهمية الدراسة
12	1.6.1. الأهمية العلمية
13	2.6.1. الأهمية العملية
13	7.1. أسلوب وإجراءات الدراسة
13	1.7.1. متغيرات الدراسة
14	2.7.1. مجتمع الدراسة وعينتها
15	3.7.1. مصادر البيانات
16	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
16	1.2. المبحث الأول: التماسك التنظيمي
16	1.1.2. مفهوم التماسك التنظيمي
20	2.1.2. عناصر التماسك التنظيمي
22	3.1.2. متغيرات التماسك التنظيمي
27	2.2. المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
27	1.2.2. مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية
29	2.2.2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

30	3.2.2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
32	4.2.2. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
34	5.2.2. العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة
34	6.2.2. أهمية المواطنة التنظيمية
36	7.2.2. تطوير سلوك المواطنة التنظيمية
38	3.2. المبحث الثالث: السياسات التنظيمية
38	1.3.2. السياسة التنظيمية: التطور والمفهوم
39	2.3.2. مفهوم السياسة التنظيمية
40	3.3.2. الأبعاد المختلفة لمفهوم السياسة التنظيمية
43	4.3.2. السياسة التنظيمية وبيئة العمل
44	5.3.2. الجوانب الإيجابية والسلبية للسياسة التنظيمية
47	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
47	1.3 أداة جمع بيانات الدراسة
47	2.3 صدق وثبات أداة الدراسة
55	3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
76	نتائج وتوصيات الدراسة
76	1- نتائج الدراسة
77	2- توصيات الدراسة
77	3- الآفاق المستقبلية للدراسة
	المراجع
	المراجع العربية
	المراجع الأجنبية
	الملاحق: الاستبيان

## فهرس الجداول

48	الجدول 1 : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(الهيكل التنظيمي) و الدرجة الكلية لمحور
49	الجدول 2: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(القيادة) و الدرجة الكلية لمحور

50	الجدول 3: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(بيئة العمل) و الدرجة الكلية لمحور
50	الجدول 4: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(المرونة) و الدرجة الكلية لمحور
51	الجدول 5: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(العلاقات والاتصالات) و الدرجة الكلية لمحور
52	الجدول 6: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(القرارات) و الدرجة الكلية لمحور
52	الجدول 7: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(القياسية) و الدرجة الكلية لمحور
53	الجدول 8: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(الإيثار) و الدرجة الكلية لمحور
54	الجدول 9: معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(وعي الضمير) و الدرجة الكلية لمحور
55	الجدول 10: اختبار ألفا كرونباخ
56	الجدول 11: التوزع النسبي لعينة الدراسة
57	الجدول 12: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم العلاقات والاتصالات
58	الجدول 13: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم القرارات
59	الجدول 14: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم الهيكل التنظيمي
60	الجدول 15: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم القيادة
62	الجدول 16: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم بيئة العمل
63	الجدول 17: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم المرونة
65	الجدول 18: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم القياسية
66	الجدول 19: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم الإيثار
66	الجدول 20: الدالات الإحصائية لمستوى تقييم وعي الضمير
68	الجدول 21: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (الهيكل التنظيمي)
79	الجدول 22: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (الهيكل التنظيمي)
70	الجدول 23: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (القيادة)
70	الجدول 24: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (القيادة)
71	الجدول 25: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (بيئة العمل)

71	الجدول 26: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (بيئة العمل)
72	الجدول 27: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (المرونة)
73	الجدول 28: دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (المرونة)
74	الجدول 29: الانحدار الخطي Hayes ( PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 )

### فهرس الأشكال

11	الشكل 1 : نموذج الدراسة
18	الشكل 2: أنموذج التماسك التنظيمي
40	الشكل 3: أبعاد السياسة التنظيمية

## الإطار التمهيدي للدراسة

### 1.1. مقدمة

تحتلّ السياسات التنظيمية أهمية كبرى في العمليات الإدارية المعاصرة في ظلّ التطوّرات الاقتصاديّة والسياسيّة والتكنولوجيّة التي يشهدها العالم الحاليّ، إذ باتت المنظّمات بصفةٍ عامة، والمنظّمات غير الربحية بصفةٍ خاصّة، تسعى جاهدةً إلى تعريفِ نوعيةِ السلوكيات والمشكلات الداخلية، والتوصّل إلى معرفة الاتجاهات البارزة والقيم والتصورات التي يحملها العاملون تجاه منظماتهم، وذلك بُغية تعرّف جوانب القوة التي تحقّق التفوق والتميز المؤسسي، وبالتالي تعرّف جوانب الإخفاق والضعف والمشكلات التنظيمية بحيث يمكنها التغلّب عليها ومواجهتها على نحوٍ علمي ودقيق قبل أن تضرّ أو تدمر أو تتسبب بخسائر مادية ومالية وبشرية كبرى، وذلك نظرًا لأهمية هذه المنظمات في تحقيق التنمية الشاملة إلى جانب دور الدولة، وخاصّةً في ظل الظروف الحاليّة التي يمر بها المجتمع السوري.

والشاهد أنّ ثمة حاجةً ماسّةً إلى تحليل وتشخيص وتقييم المنظّمات غير الربحية لتعرّف الأمراض المؤسسية والتنظيمية التي تعاني منها، وذلك بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها، ومن بين هذه المشكلات التي تعاني منها المنظّمات غير الربحية انتشارُ ظاهرة السياسة التنظيمية، والتي تؤثر في إنتاجيتها وأدائها، نظرًا لكون هذه المنظمات أقلّ رسميةً وهرميّةً، وأكثر مرونةً. (Friedman, 2006)

وعلى هذا الأساس، يلاحظ وجود ترابطٍ بين السياسات التنظيمية من جهة، وبين التماسك التنظيمي من جهةٍ أخرى، إذ إنّ التماسك التنظيمي يمثّل بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيّراتها وخصائصها وتفاعلاتها، ويتمثّل ذلك بتوحيد العاملين فضلًا عن الدور الكبير الذي يؤديه في ترصين السلوك الأخلاقيّ والوظيفيّ لديهم من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول إنّ التماسك التنظيمي يمثّل شخصية المنظمة بكلّ أبعادها، والسياسة التنظيمية تؤثر فيها وفي سلوكياتها وقراراتها. (Gratto, 2011)

كما أنّ نجاحها في خلق التماسك الملائم للأفراد من شأنه أن يشجّع على خلق أجواء عملٍ هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حدٍ سواء، إذ إنّ الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط فيسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد. (Stone, 2004)



ويرتبط التماسك التنظيمي بالتنظيم بكونه كياناً مؤسسياً عضويًا يتفاعلُ وعواملَ البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، فضلاً عن كونه كياناً حركياً تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مؤثرةً في بعضها البعض. ولعلّ مستوى المواطنة التنظيمية أبرز دليلٍ على قوّة تماسك وارتباط العاملين بمنظماتهم إذ يعدّ أحد المؤشرات القوية للدلالة على سلوكياتٍ أخرى مثل الولاء، والدافعية للعمل، ومدى الرغبة بتقديم أعلى جودة للخدمات، وبالتالي كمية الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها. ( Krishnan & Arora, 2008)

وفي هذا السياق، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تمكين مفهوم السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي باعتبار وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة، حيث ستتم الدراسة على المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية وسينقسم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسة وهي: الإطار التمهيدي للدراسة، ومن ثمّ الإطار النظري، وأخيراً الإطار العملي للدراسة وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتوصياتها.

## 2.1. مصطلحات البحث

❖ **السياسات التنظيمية:** هي مجموعة السلوكيات والأنشطة غير الشرعية، وغير المسموح بها في مكان العمل، والتي تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من المصلحة الذاتية. (Chang et al, 2009)

❖ **التماسك التنظيمي:** ويعرّف بأنه مجموعة من التصوّرات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثّر في العاملين، وكذلك بعض المتغيرات لغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهم في سلوك الافراد العاملين. (Sikra, 2017)

❖ **المواطنة التنظيمية:** هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والذي يهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. ( Halbesleben & Bellairs, 2016)

### 3.1. الدراسات السابقة

اطّلت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية بُغية إثراء موضوع الدراسة، وربط دراستها بالدراسات السابقة من حيث الاتّفاق والاختلاف، وذلك من أجل تبرير وتوضيح أوجه ومواطن هذا الاتّفاق والاختلاف.

#### أولاً: الدراسات العربية

##### • دراسة الطيّب (2018) بعنوان:

"أثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر السياسات التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث كانت عناصر التماسك التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة. كما هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر السياسات التنظيمية في التماسك الوظيفي تُعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد جُمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، وُرعت عشوائياً على (320) عاملاً وعاملةً في الشركة، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8%، واستُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر تماسك تنظيمي إيجابي في شركة الاتصالات الفلسطينية، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توافر تماسك تنظيمي جيّد ومستوى السياسات التنظيمية الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، فضلاً عن وجود مستوى جيّد من التماسك الوظيفي بين العاملين هناك.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمّها:

- ضرورة أن تولي الإدارة العليا التماسك التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم لكونه متغيراً مهماً يسهم في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.

- ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في البرامج الجديدة المقررة، وخاصة ما يتعلق منها بمعايير الأداء والاعتراف بقدراتهم في وضع الأهداف المرحلية التي تُسهم في تحقيق أهداف وغايات الشركة.
- العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.

• دراسة البدر (2016) بعنوان:

"التماسك التنظيمي وعلاقته بضغط العمل النابعة عن الإدارة: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التماسك التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض ومستوى ضغوط العمل النابعة من الإدارة لديهم، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التماسك التنظيمي وضغوط العمل، وعلى الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو التماسك التنظيمي وضغوط العمل باختلاف متغيرات: العمر، والرتبة، والمؤهل العلمي، ومسمى الوظيفة الحالي، والحالة الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهرت الدراسة توجُّهاً نحو الموافقة على توافر التماسك التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة.
- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر تماسك تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.
- عدم وجود فرق دالّ إحصائيًا بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع التماسك التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05).
- وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة، والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة، كما أوصت بأهمية مشاركة المرؤوسين وبمراجعة عبء العمل.

- دراسة السماوي (2015) بعنوان:

"العلاقة بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية في الإنتاجية العلمية في جامعة تعز".

أُجريت الدراسة في اليمن وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التماسك التنظيمي السائد والسياسات التنظيمية في جامعة تعز وأثرها في الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتكوّن مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات تعز واستُخدمت أداتان في البحث تم التأكد من صدقهما وثباتهما، إحداهما استبانة لقياس التماسك التنظيمي السائد في جامعة تعز بلغ عدد عباراتها (63) عبارة موزعة على ستة مجالات: أهداف الجامعة، والهيكل التنظيمي، والقيادة الجامعية، والوسائل والتقنيات، والعلاقات الإنسانية، والحوافز. وقد حُللت النتائج إحصائيًا وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تصوّر أعضاء هيئة التدريس للتماسك التنظيمي.

- دراسة المعشر (2015) بعنوان:

"التماسك التنظيمي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

إذ هدفت إلى تقييم التماسك التنظيمي السائد في الجامعات الرسمية والخاصة من وجهة نظر الإداريين، وقد أُجريت الدراسة على عيّنة عشوائية شملت (327) من الأفراد العاملين في هذه الجامعات من مختلف الوظائف، وتمّ الحصول على البيانات الخاصة من خلال توزيع استبانة جمعت أبعاد التماسك التنظيمي من اتخاذ القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية، وبعد معالجة البيانات إحصائيًا، أظهرت النتائج أنّ التماسك التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية متوسط في مجمله، مما يحتمّ على الإدارات في الجامعات الأردنية إيلاء موضوع التماسك التنظيمي فيها الأهمية اللازمة.

### ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة Braun (2020) بعنوان:

"دراسة التماسك التنظيمي وعلاقته بالسياسات التنظيمية لفرق العمل".

هدفت الدراسة إلى تحديد قوّة العلاقة بين أبعاد التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية لفرق العمل ضمن المختبرات الطبية وتكوّنت عيّنة الدراسة من (150) طبيبًا اختيروا عشوائيًا، وشملت أداة البحث ستة أبعاد

وبعد تحليل البيانات، توصلت النتائج إلى أنّ هناك فروقاً دالّةً إحصائيًا بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للأطباء، وأكدت الدراسة أنّ السياسات التنظيمية لمختلف مراحل العمل ضمن فرق العمل في الشركات الطبية تؤثر على نحوٍ مباشر في التماسك التنظيمي فيها.

#### • دراسة Gratto (2018) بعنوان:

"العلاقة بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للقائمين على إدارة منظمات دعم وصيانة المشاريع".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للمديرين القائمين على إدارة منظمات تعمل في صيانة وتشغيل المعدّات والآلات في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهرية على التماسك التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس والعرق وتصنيف المنظمة من حيث حجمها ونوعها وسنوات الخدمة في المنظمة.

ووزعت استبيانات على عيّنة من (602) مديرًا تم استرداد (214) منها وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. توصلت الدراسة إلى أن الاهتمامات الشخصية، والاتصالات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والتقييم أهم عناصر التماسك التنظيمي ذات العلاقة بمستوى السياسات التنظيمية لأفراد العينة. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المديرين على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عاملاً مهمًا ومؤثرًا في الرضا الوظيفي، وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي، وبضرورة تعريف العاملين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى مطابقتها لأدائهم لهذه التوقعات.

#### • دراسة Shanti (2016) بعنوان:

"أثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية في رومانيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى تأثير أبعاد السياسات التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية في التماسك التنظيمي، وتقييم مدى التماسك التنظيمي في هذه المستشفيات بالإضافة إلى تعرّف مستوى أداء الموارد البشرية، حيث اختيرت عيّنة عشوائية بلغ عددها (620) عاملاً من مجتمع الدراسة البالغ (3363) عاملاً وهم من العاملين بوظائف إشرافية طبية في رومانيا وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجّهات العيّنة كانت إيجابيةً نحو التماسك التنظيمي السائد.

- وجود أثر إيجابي للسياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.
  - كما أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للمستشفيات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكليات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وإشراك العاملين فيها، والاتجاه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.

• دراسة Turan (2017) بعنوان:

"قوة العلاقة بين أبعاد التماسك التنظيمية والسياسات التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى رصد قوة العلاقة بين أبعاد التماسك التنظيمي وبين السياسات التنظيمية للمعلمين وتكوّنت عيّنة الدراسة من (372) معلماً ومديراً اختيروا بطريقة عشوائية واشتملت أداة البحث على أربعة أبعاد، وبعد تحليل البيانات توصلت النتائج إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائية بين التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية للمعلمين حيث أكدت الدراسة أنّ التماسك التنظيمي في المدرسة يعطي انطباعاً واضحاً عن سلوك وتوجّهات الإدارة والمعلمين.

• دراسة Peter (2017) بعنوان:

"التماسك التنظيمي وأداء الشركات: بحث تجريبي".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف التماسك التنظيمي في شركات صنّف أداؤها فوق المتوسط في مرحلة النمو وأخرى صنّف أداؤها أقل من المتوسط، ومدى تأثير ذلك في العاملين في هذه الشركات وطبيعة العلاقة بين التماسك التنظيمي والأداء الوظيفي فيها. ووزعت الاستبيانات على 40 شركة وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين التماسك التنظيمي والأداء الوظيفي في الشركات، كما تبين أنّ الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيماً أعلى لأبعاد التماسك التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض، ولم تستطع الدراسة إيجاد علاقة سببية بين الأداء والتماسك التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد التماسك التنظيمي من قبل المديرين للحصول على أداءٍ عالٍ وبضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعمّقة حول موضوع الدراسة.

• دراسة Yazldi (2017) بعنوان:

"أثر السياسات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين الأكاديميين في المؤسسات التعليمية العليا".

تهدف الدراسة إلى البحث في العلاقة بين السياسات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي للعاملين الأكاديميين في تركيا، حيث بلغت عينة الدراسة (247) من العاملين الأكاديميين فيها.

كشفت هذه الدراسة أن السياسات التنظيمية الإيجابية أداة فعالة لرفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت النتائج أن ممارسات السياسات التنظيمية الإيجابية كان لها تأثيراً إيجابياً كبيراً في زيادة السلوك الحضاري إذ إنّ الموظفين الأكاديميين الذين يتمتعون بسلوك الفضيلة المدنية يدعمون سياسات المؤسسات التعليمية العليا وينضمون إلى جميع الفعاليات التي تُقام بهدف التطوير التنظيمي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية والمواضيع المرتبطة بهما سعياً منها لإثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في تعرف المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية، وبناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات وتعرف الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية. وقد تناولت بعض الدراسات موضوعي التماسك التنظيمي والسياسات التنظيمية على نحو منفصل مثل دراسة (الطيب، 2018) ودراسة (البدر، 2016) ودراسة (الحيدر، 2016) ودراسة (ملحم، 2016)، ودراسة (Gratto, 2011)، ودراسة (Peter, 2017)، فمنها ما تناول محور سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه أحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره في بعض المتغيرات الإدارية الأخرى أو مدى تأثيره بها. وبالرغم من أهمية الموضوع، فقد لاحظت الباحثة أن الدراسات التي تناولت أثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي بصورة مباشرة كانت محدودة، باستثناء دراستي (Shanti, 2016) و (الطيب، 2018).

## رابعًا: أهمّ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعدّ هذه الدراسة من أولى الدراسات - على حدّ علم الباحثة - التي تتناول أثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي باعتبار وجود دور وسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، وتميّزت عن سابقتها في عناصر التماسك التنظيمي التي تم اعتمادها للدراسة وهي: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، وبيئة العمل، والمرونة. إذ ترى الباحثة أنها تُسهم في تكوين صورة أكثر وضوحًا عن طبيعة التماسك التنظيمي السائد في المنظمات غير الربحية، وتشابهت فقط مع دراسة (الطيب، 2018) من حيث عناصر التماسك التنظيمي التي تم اعتمادها، كما أنّ الباحثة لم تجد أيّ دراسة محلية أو أجنبية درست المتغيرات الثلاثة في قطاع المنظمات غير الحكومية، إذ إنّ جميع الدراسات في هذا المجال طبّقت في القطاعات الحكومية والخاصة.

### 4.1. مشكلة الدراسة

يعدّ العنصر البشري من الركائز الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات واستمراريتها، ولعل تحقيق هذه الأهداف يقترن إلى حدّ كبير بوجود أفراد يتقنون بالمنظمات التي ينتمون لها ويلتزمون بالعمل فيها لتحقيق طموحاتها. توجّهت معظم الأبحاث الأخيرة إلى التركيز على دراسة العوامل المؤثرة في السلوكيات والعمل، وعلى إيجاد حلول مناسبة للحدّ من التأثيرات السلبية التي تنعكس بدورها على نموّ وتطور أداء المنظمة، وتعزيز الإيجابية منها.

ومع زيادة التطور التكنولوجي السريع الحاصل والعولمة التي فرضت نفسها على المجتمع والمنظمات العاملة فيه، باتت مواكبة تلك المنظمات للتغيرات الحاصلة في بيئتها مهمة أساسية لها لضمان بقائها، فأصبح لزامًا على الإدارة الرشيدة القيام بمهامها وتحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلّق بتطويرها تنظيميًا. وفي ظلّ الأزمة التي تتعرض لها الجمهورية العربية السورية، زاد التركيز على قطاع المنظمات غير الربحية، الأمر الذي يحتاج إلى التعامل الجادّ والدقيق مع هذه المنظمات التي بات يُنظر إليها بوصفها ضرورة لبقاء المجتمعات نظرًا لما تتمتع به من مزايا عديدة كونها مؤسسات مرنة، سريعة التحرك، فضلًا عن امتلاكها مساحة أكبر من الحرية مقارنةً بالمؤسسات الحكومية، ناهيك عن تنوع أهدافها ووظائفها ومهامها وأدوارها. وقد جعلها هذه المميزات أكثر عرضةً لممارسات السياسات التنظيمية *organizational politics*. ومن خلال الاعتماد على الملاحظة والوثائق والمقابلات، تمّ التنبّه إلى وجود قصور في بعض أوجه التماسك في العلاقات بين العاملين فيما بينهم من ناحية، وبين العاملين والإدارة من ناحية أخرى، الأمر الذي يدل على وجود ضعف في التماسك التنظيمي.



وتعدّ المواطنة التنظيمية أحد العوامل المؤثرة التي من شأنها زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، وبالتالي تفانيه في العمل لتحقيق أهداف هذه المنظمة، ومن أهمها توسيع قاعدة المستفيدين، إذ تعاني المنظمات في سورية بشكلٍ عام من تفاوت سلوكيات المواطنة لدى العاملين، فضلاً عن نقص في الكفاءات والدوران الوظيفي العالي نتيجة هجرة الشباب العامل بنسب كبيرة ونقص الخبرات، والمنافسة الشديدة بين المنظمات لاستقطاب أعلى الكفاءات الموجودة في سوق العمل. وتعتمد المنظمات حالياً على البحث عن حلول لرفع مستوى ثقة الأفراد العاملين وتوطيد العلاقات بينهم وبين الإدارات العليا من خلال ممارسات متعددة منها: زيادة سلوكيات التمكين، وتقديم التدريب المناسب والنوعي للعاملين في محاولة منها لرفع الروح المعنوية وتعزيز القدرة على تحمل المسؤوليات الموكلة للعاملين، وزيادة مستوى المواطنة التنظيمية وسلوكياتها تجاه المنظمة.

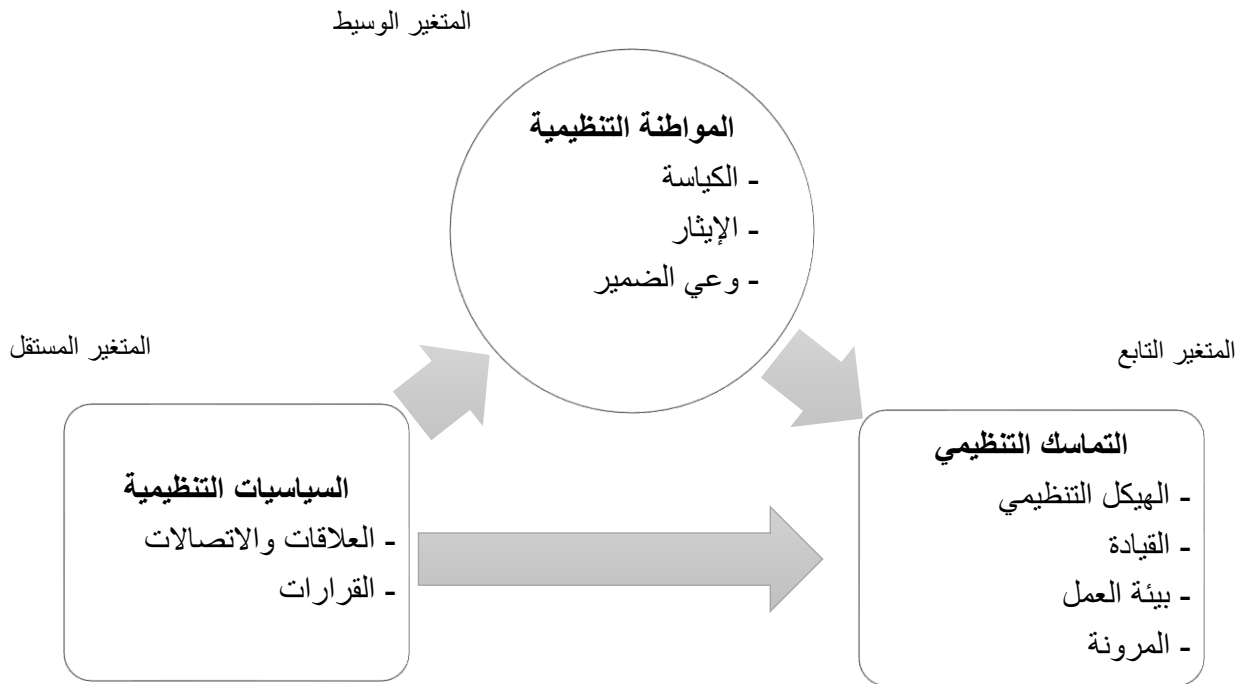
وعلى هذا الأساس تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**هل يوجد أثر للسياسات التنظيمية في مستوى التماسك التنظيمي باعتبار وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة؟**

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى السياسات التنظيمية في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟
- 2- ما هو مستوى التماسك التنظيمي في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟
- 3- ما هو مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟

4- هل تتوسط المواطنة التنظيمية العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي؟



## 5.1. فرضيات الدراسة

1- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية في مستوى التماسك التنظيمي لدى

العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية.

تشتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات، الاتصالات والقرارات) في بُعد الهيكل التنظيمي بوصفه أحد أبعاد التماسك التنظيمي.

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات، الاتصالات والقرارات) في بُعد القيادة بوصفها بُعدًا من أبعاد التماسك التنظيمي.

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات، الاتصالات والقرارات) في بُعد بيئة العمل بوصفها أحد أبعاد التماسك التنظيمي.

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات، الاتصالات والقرارات) في بُعد المرونة بوصفها من أبعاد التماسك التنظيمي.

2- تتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي.

### 6.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أحد المفاهيم التي مازالت غامضة نوعاً ما في علوم إدارة الموارد البشرية وهي السياسات التنظيمية organizational politics وأهمية تطبيقها في المنظمات وانعكاساتها على سلوك الأفراد العاملين والعلاقة بين أبعادها من جهة وأبعاد التماسك التنظيمي من جهة أخرى، بالإضافة إلى تحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية ومدى تأثيره في هذه العلاقة ولفت أنظار الإدارات العليا في المنظمات إلى أهمية تبني وتعزيز دور هذا المفهوم بأبعاده المختلفة.

تحاول الباحثة تلخيص أهمية الدراسة من خلال عرض الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

#### 1.6.1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. تتناول هذه الدراسة مفاهيم حديثة نسبياً في علوم الإدارة وتقدم متغيرات غير مدروسة مجتمعاً من قبل في الجمهورية العربية السورية.
2. توفير دراسة ميدانية مبنية على أساس منهجي وعلمي من خلال دراسة أثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي للعاملين الداخليين للمنظمات مع كون سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً.
3. تسليط الضوء على دور سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه وسيطاً في العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي، بحيث تكون الدراسة دليلاً لتحسين الممارسات المتبعة، كونها تحدد نقاط القوة والضعف المتعلقة بأساليب السياسات التنظيمية وكيفية تدارك نقاط الضعف ومعالجتها.
4. تقديم نتائج وتوصيات للمسؤولين والمديرين من شأنها تعزيز أداء الفرد ومهاراته وتوطيد ثقة وانتماء العامل للمنظمة.

## 2.6.1. الأهمية العملية

تتمثل أهمية البحث من الناحية العملية أو التطبيقية فيما يلي:

1. تركيز البحث على مؤثرة في المستوى الداخلي للمنظمة (السياسات التنظيمية، التماسك التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) وآثارها المباشرة وغير المباشرة على المنظمة ككل.
2. دراسة وتحليل العوامل التي يترك غيابها أثراً سلبياً كبيراً في توجّهات العاملين من ضعف الالتزام، والولاء التنظيمي، ومستوى المواطنة التنظيمية، مما يؤثر في فاعلية أدائهم وجودة مخرجات الخدمة، خاصةً فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء الخارجيين.
3. تحليل نتائج الدراسة والوقوف على نقاط القوة لتعزيزها وتقديم الاقتراحات والتوصيات لمعالجة نقاط الضعف.

## 7.1. أسلوب وإجراءات البحث

### 1.7.1. متغيرات البحث

❖ **المتغير المستقل:** السياسات التنظيمية، ويتألف من بُعدين هما:

- العلاقات والاتصالات

- القرارات

والذي تم الاعتماد فيه على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان.

❖ **المتغير التابع:** التماسك التنظيمي، ويتألف من أربع أبعاد هي:

- الهيكل التنظيمي

- القيادة

- بيئة العمل

- المرونة

والذي تم الاعتماد فيه على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان.

❖ **المتغير الوسيط:** سلوك المواطنة التنظيمية، ويتألف من ثلاثة أبعاد هي:

- الكياسة

- الايثار

- وعي الضمير

وتم الاعتماد فيه على مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاستبيان.

### **2.7.1. مجتمع الدراسة وعينتها**

تستهدف هذه الدراسة العاملين والعاملات في المنظمات غير الربحية في دمشق، نظراً لعمل الباحثة في هذا القطاع وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات وتوزيع الاستبانات، وقد أنشئت استبانة إلكترونية ووُزعت في 12 منظمة من أصل 26 منظمة غير ربحية عاملة في سورية في هذا القطاع، وتم استلام (225) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### **3.7.1. منهجية الدراسة**

بناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها وكذلك طبيعة البيانات التي يمكن استحصالتها، ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات الكمية وإخضاعها للتحليلات الإحصائية الملائمة لفرضيات البحث. اعتمدت الباحثة على الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة باعتبارها إحدى أنسب أدوات البحث العلمي لتطبيق مدخل المسح المجتمعي، كما اختارت الباحثة عبارات الاستبانة من النوع المقفل وفق مقياس ليكرت الخماسي في تقدير إجابات العينة للعبارات الخاصة بالمقاييس المستخدمة في الدراسة.

وستتم الاستعانة بمقياس (Landells & Akberch, 2015) لقياس أبعاد السياسة التنظيمية ومقياس (Podsakoff et al, 1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، أما أداة جمع بيانات التماسك التنظيمي فستتم باستخدام مقياس (Charlotta, 2019).

#### 4.7.1 مصادر البيانات

- ❖ **الخاصة بالجانب العملي:** تتمثل بدراسة ميدانية لأثر السياسات التنظيمية في التماسك التنظيمي تُستقصى من خلالها آراء العاملين في مستويات وظيفية مختلفة من خلال توزيع استبيان مصمم لهذا الغرض وتجميع وتحليل البيانات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- ❖ **الخاصة بالجانب النظري:** من خلال مراجعة الكتب والرسائل العلمية والمقالات والنشرات والدراسات العربية والأجنبية المنشورة المتعلقة بمتغيرات البحث.

## 2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### 1.2. المبحث الأول: التماسك التنظيمي

#### 1.1.2. مفهوم التماسك التنظيمي

يحظى مفهوم التماسك التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين فقد عرّفه المغربي (2005) بأنه مجموعة الخصائص التي تميّز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الافراد وتؤثر في قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات.

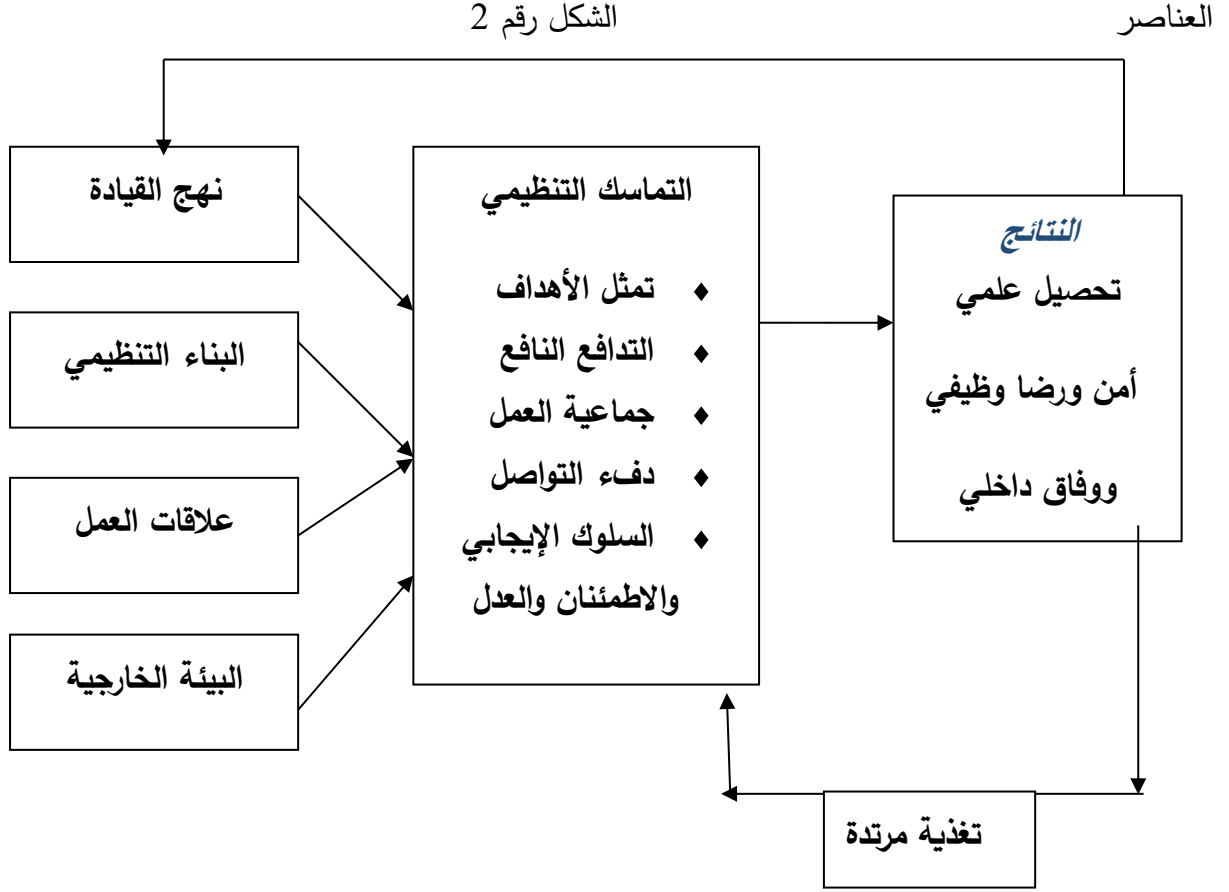
أمّا Stone (2004) فقد وضح أنّه يشير إلى تصورات أو إدراك الأفراد حول معالم الأوضاع التنظيمية كاتخاذ القرارات والقيادة ونماذج الوظائف أو معاييرها، فيما يعرفه Chenat (2004) على أنّه مجموعة من التصوّرات الفردية للسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثّر في العاملين وكذلك بعض المتغيرات لعموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرها في سلوك الافراد العاملين. ويعرّفه Greshman (2008) بأنه تصوّرات الأفراد عن مدى تنفيذ وتحقيق المنظمة لتوقعاتهم الحالية، لتسهيل إنجاز السلوك المطلوب.

كما يحتلّ موضوع التماسك التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظراً لتأثيراته المحسوسة، مباشرة كانت أم غير مباشرة، إذ يؤدّي التماسك التنظيمي في أي منظمة دوراً مؤثراً وحاسماً في تحقيق أهدافها والتأثير في مختلف الظواهر الإدارية المتّصلة بالأفراد داخل المنظمات، إذ إنّ نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على خلق مناخ تنظيمي ملائم، حيث أظهرت البحوث والدراسات تأثيره في دافعية الأفراد في أداء المهام الموكلة إليهم، وبالتالي في مستويات إنجازهم (السالم، 1991).

وفي الاتجاه نفسه، أكّد باحثون آخرون على أن الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو العمل تحددها بدرجة كبيرة طبيعة التماسك التنظيمي الذي يميّز منظماتهم. كما أنّ للمناخ التنظيمي تأثيراً واضحاً في سلوك الأفراد ومن ثم في السلوك التنظيمي، ولا سيما في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. ولضمان سلوكيات إيجابية، لا بد من توافر المهارة والقابلية لدى الفرد، ومدى مواءمة ذلك مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها. (العامري والغالبي، 2007)

وتوصل الهادي (1989) بتحديث التماسك التنظيمي إلى وضع نموذج تتضح فيه العناصر أو العوامل التي تشكّل التماسك التنظيمي في الجامعات، والذي تتضح فيه أربعة عناصر هي: نهج القيادة، والبناء التنظيمي، وعلاقات العمل، والبيئة الخارجية. (ص 180)





وفيما يلي عرضٌ لبعض المؤشرات التي وجدت الباحثة أن استعراضها سيعطي صورةً عامة عن أهم العوامل الدالة على صحة وتماسك النظام تمهيداً لاستعراض عناصر وأبعاد التماسك التنظيمي وهي وفقاً لـ Stone (2004):

مؤشرات دالة على صحة التماسك التنظيمي:

✚ **وضوح الهدف وتركيزه:** يتمثل وضوح الأهداف بالنسبة للأفراد في قبولهم لها واعتبارها ملائمة وممكنة التحقق، وبذلك تكون إحدى دلالات صحة التماسك التنظيمي.

✚ **ملائمة التواصل:** وتشمل الاتصال الأفقي والرأسي، ودرجة التشويش أو التحريف، كما أنها تعني يسر الاتصالات وسهولتها.

✚ **تساوي سلطة أمثل:** أي التوازن في توزيع المهام والسلطة والمسؤولية للتخفيف من حدة الصراع داخل النظام، مع التأكيد على بُعد المشاركة في مقابل الإكراه والقسر.

✚ **استثمار الموارد البشرية:** وتعني الاستخدام الفعال لطاقات وقدرات العاملين بحيث يشعر كل فرد أنه يحقق ذاته، وأنه ينمو ويتطور في عمله، وهذا يعني أيضاً الاستفادة منه ضمن حدود طاقته بعيداً عن أعباء العمل المرهقة وتجنب الإجهاد البدني والفكري.

✚ **التناغم:** أي المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة بنشاطه، ويعني أن تكون للنظام هويته وصبغته الواضحة أيضاً.

✚ **الروح المعنوية:** إن هذه الخاصية تنمو من حصيلة مشاعر وانفعالات الأفراد المرتكزة على رضاهم وقناعتهم.

✚ **الإبداع:** أي تبني واستحداث إجراءات جديدة والتحرك نحو أهداف جديدة، مع تنوع في الخدمات، وميل النظام إلى النمو والتطور والتمايز بدلاً من البقاء أسير الرتابة والنمطية المغلقة.

✚ **الاستقلالية:** أي إن استجابة النظام تأتي من بيئتها الخارجية على أساس التفاعل الواعي والايجابي لما يحيط بها، والرغبة في المبادرة.

✚ **التكيف:** بحيث يمتلك النظام القدرة على التغير وعلى تصحيح المسار والتكيف السريع مع تغيرات البيئة ومتطلباتها.

✚ **ملائمة حل المشكلات:** وتعني أن المنظمة المتمتعة بالصحة تتمتع ببنية وإجراءات تسهل عليها تحسُّس مشكلاتها وكذلك إيجاد الحلول الناجحة لها.

وتأتي هذه الدراسة لتوصيف المناخ التنظيمي الصحي بكافة أشكاله، وهذا ما تحاول الباحثة تسليط الضوء عليه في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها إدارة المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على الإدارات الإبداع والتطوير والتأثير في المجتمع، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان التماسك التنظيمي يمثل وصفًا لخصائص بيئة العمل، كان لا بد من أن يتأثر سلوك الأفراد في المنظمات بالتماسك التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعًا للتأثير في المجتمع أو معوقًا له، فالتماسك التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالًا أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخًا تنظيميًا ملائمًا للتأثير في المجتمع.

وفيما يلي استعراض لأبعاد وعناصر التماسك التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين في هذا المجال:

### 2.1.2. عناصر التماسك التنظيمي

يعدّ التماسك التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، إذ يؤدي هذا التماسك دورًا مهمًا في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك... إلخ.

ويختلف التماسك التنظيمي من منظمة إلى أخرى، وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين، والتي تؤثر بدورها في عاداتهم السلوكية، ويعدّ التماسك التنظيمي مقياسًا لشخصية المنظمة بكل أبعادها، فإذا استطاعت المنظمة أن توجد تماسكًا تنظيميًا ملائمًا تستطيع من خلاله أن تصل إلى تحقيق أهدافها وإلى الشعور بالثبات والاستقرار لدى الأفراد والتنظيم على حد سواء، فهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم، ومن ثم رفع الروح المعنوية لديهم، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة. وعلى العكس تمامًا، فالمنظمة التي لا توفر تماسكًا تنظيميًا جيدًا بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، ستحصد نتائج سلبية بحيث تتخفف الروح المعنوية للعمال، ويقال الرضا الوظيفي، الذي يؤدي إلى انخفاض الانتماء والولاء التنظيمي، وكل هذا سيكون له أثر مباشر في أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة، وبالتالي في السلوك التنظيمي. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية الدور الذي يؤديه التماسك التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها. (Gratto, 2011)

## وحدّد بحر (2005) عناصر التماسك التنظيمي بما يلي:

- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون المنظمة قادرةً على خلق الإبداع والابتكار في الأداء، أي أن تكون بعيدةً عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.
- التدريب: حيث يؤدي دورًا أساسيًا وجوهريًا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها، ولهذا يعدّ الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمدًا على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.
- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية؟ فاتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلّط من قبل الإدارة، على عكس إتباع الإدارة اللامركزية.
- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- أساليب التحفيز: أي لا بد للإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة، فعندما يحصل العامل على مكافأة نتيجة أداءه عملاً ما، فإنّه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة. ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملةً لكل العاملين داخل المنظمة. (Peter, 2010)
- الاستقرار والأمن الوظيفي: ويتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية، إذ من شأن الأمور أن تخلق استقرارًا نفسيًا وتُسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

### 3.1.2. متغيرات التماسك التنظيمي

إن متغيرات التماسك التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه المتغيرات فيما يلي:

1. **الهيكل التنظيمي:** هو ذلك البناء الذي يحدّد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يقيس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. وعرف (فليه وعبد المجيد، 2009) الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين فيها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. (ص 296)

كما يشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فالهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد في تحقيق الأهداف. (القيوتي، 2013)

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية فيها، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين فيما بعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

2. **نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة يعدّ من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ يرى (حمود، 2013) بأنّ للقيادة وأنماطها أثراً كبيراً في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل

الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعدّ الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة والمحددة لطبيعة التماسك التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً، فإنه سيؤدي إلى مناخ غير صحي، إذ يشعر العاملون بأنهم غير معنيين بتقديم مبادراتهم ومساهماتهم، مما يؤدي إلى إضعاف روح التنافس مع المنظمات الأخرى، أما إذا كان المشرف ديموقراطياً يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، فذلك سيزيد من ثقتهم وانتمائهم للمنظمة. وتمثل القيادة محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية، إذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. وترى الباحثة بأن القيادة الإدارية عملية إلهام أو تأثير في الآخرين، تجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم وتسعى إلى تعزيز ثقة العاملين بها من خلال تقبل الآراء والمقترحات الخاصة بتطوير العمل كافةً. ومن أهم الدلائل على فعالية القيادة الإدارية نتائج قادة إداريين من العاملين المتأثرين بهذه القيادة محفزين وقادرين على استكمال العملية الإدارية، كل منهم في وظيفته ومسؤولياته.

وللقيادة أنواعٌ متعددة فمنها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحدّ من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع؛ ومنها القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجّع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان، 2015).

لذا تؤكد الباحثة أنّ للنمط القيادي للمدير دوراً في تحديد طبيعة التماسك التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحدّ من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، إذ يكون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرّد بالرأي في جميع العمليات الإدارية، مما يجعل التماسك التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل التماسك التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

3. بيئة العمل: تؤدي بيئة العمل دورًا مهمًا داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تؤدي دورًا مهمًا في المحافظة على تدفق وانسيابية العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية فيها. (ماهر، 2015)

فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذا أهمية، بينما نجد على النقيض من ذلك بأن الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعدّ عاملاً مهمًا في تحفيز أو إحباط العاملين، ذلك أن العمل الذي لا يحسّ فيه العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدانه الإحساس بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزًا للتحسين في الأداء، بل يظلّ يرتقب نهاية الدوام حتى يتخلّص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابًا.

والاتصال الجيد هو الاتصال في اتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي والتعلم والتطور. وعلى العكس من ذلك، فالاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (Gratto, 2011)

فمن شأن أنماط الاتصالات السائدة التأثير في خلق التماسك التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والإسهام في اتخاذ القرارات، إذ إنّ الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة. (الطيب، 2018)

ونرى أن من الضروري جدًا وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة، وذلك من أجل التواصل البنّاء فيها، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين فيما بينهم، وأيضًا مع البيئة الخارجية خارج المنظمة، إذ يتيح الاتصال الفعّال نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة، كما يتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس على أدائهم على نحوٍ إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين التماسك التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصيةً إيجابية أُضيفت إلى التماسك التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها فتعني

من ناحية أخرى أن هناك خللاً في التماسك التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للتماسك التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعّالة مؤشراً مهماً على وجود تماسك تنظيمي جيّد ( فلييه وعبد المجيد 2015).

4. **المرونة:** المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على توقّع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة لها والتكيف معها من أجل بقاء المنظمة وازدهارها، وتتجاوز المرونة إدارة المخاطر لتتضمن نظرة أكثر شمولاً لصحة الأعمال ونجاحها، فالمنظمة المرنة لا تحافظ على بقائها على المدى الطويل فحسب، بل وتزدهر باجتيازها لاختبار الزمن. (Gratto, 2011)

والمرونة التنظيمية حاجةً استراتيجيةً إلزاميةً للمؤسسات لتحقيق ازدهارها في عالم اليوم المترابط والمتغيّر باستمرار. وليست المرونة التنظيمية عملاً نقوم به لمرة واحدة، بل هي قدرةٌ تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل. وتتطلب إجادة المرونة التنظيمية تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسّن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر جوانب المنظمة، ويسمح ذلك للقادة باتخاذ مجازفات مدروسة بكل ثقة، بحيث يستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل وجه.

تُظهر المنظمة المرنة خصالاً رئيسية في الطريقة التي تعمل بها: فهي قادرة على التكيف مع قيادةٍ خفيفة الحركة تُدير العمل بأسلوب حوكمة قوي.

وتستفيد المؤسسة المرنة وفقاً لملمح (2016) مما يلي:

- ❖ قابلية التكيف الاستراتيجي: مما يمنحها القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة بنجاح، حتى إذا كان ذلك يعني الابتعاد عن صلب أعمالها .
- ❖ القيادة خفيفة الحركة: مما يسمح لها باتخاذ المخاطر المدروسة بكل ثقة، والاستجابة السريعة والملائمة للفرص والتحديات على حدٍ سواء.
- ❖ الحوكمة القوية: التي تُظهر تحمل المسؤولية في سائر أقسام الهيكل التنظيمي، استناداً إلى ثقافة المنظمة القائمة على الثقة والشفافية والابتكار، وتضمن بذلك أن تظلّ مخلصاً لرؤيتها وقيمتها.



## العناصر والنطاقات الأساسية للمرونة التنظيمية

❖ تمييز المنتج

❖ الثقة في عمليات التشغيل

❖ سلوكيات الأفراد

نطاقات وظيفية ثلاثة للمرونة الوظيفية تُساعد في إطلاق القدرات داخل المنظمات:

❖ المرونة التشغيلية

❖ مرونة سلسلة التوريد

❖ مرونة المعلومات

5. **تصميم العمل:** من الأساليب التي اعتمدها المنظمات في الدول المتقدمة بوصفها إحدى الوسائل الضرورية

لتقليل عدم الرضا وزيادة رضا العاملين عن أعمالهم والتي تؤثر في رفع الإنتاجية هي إعادة تصميم العمل

ليلائم المتطلبات الإنسانية بدرجة رئيسية. ويرى جلاب (2011) أنّ إعادة تصميم العمل تمكّن من إشعار

الأفراد العاملين بالمزيد من المسؤولية، وبأن عملهم ذو معنى واستقلالية، وزيادة مستوى التغذية العكسية،

وجميع هذه الجوانب من شأنها أن تسهم بصورة أو بأخرى في حصول هؤلاء الأفراد على مزيد من الرقابة

على نشاطات الأعمال التي يؤدونها وتقلل من اعتمادهم على الآخرين. ويمكن تعريف تصميم العمل بأنه

عملية تشكيل الإجراءات والمهام والنشاطات الفردية للأعمال الموكلة للفرد أو إلى العاملين، فمن خلال

تحديد المهام والواجبات تتحدد مسؤوليات الفرد العامل والأساليب المستخدمة في أداء العمل والذي يتطلب

مهارات ومعارف لتلائم المتطلبات العلمية والتقنية والبشرية في المنظمة.

## 6. المكافآت والحوافز

هي برامج مصممة لمكافأة الموظفين مقابل الأداء الجيد ويشير Mathis & Jackson (1994) إلى الحوافز بوصفها المردود الذي يحصل عليه العامل مكافأة له عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد، فيما يعرّف الباحثان عليه وعبد المجيد (2009) الحوافز بأنها النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى إنتاجية ممكنة. ويمكن تعريف الحوافز بأنها برامج مصممة تمنح المكافآت للعاملين على أساس الكفاءة والإسهام في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك تشجع الأفراد العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة، وهي تعدّ من الأهداف الأساسية للمنظمة.

وجدت الباحثة أن معظم الدراسات التي اطلعت عليها ضمن إطار التماسك التنظيمي قد أجمعت على المتغيرات الستة المفصلة أعلاه، وبناءً عليه اعتمدت مقياس Charlotta (2019) في اختبار مستوى التماسك التنظيمي في قطاع المنظمات، والذي اعتمد على متغيرات هي (الهيكل التنظيمي - القيادة - المرونة- بيئة العمل) والتي ترى الباحثة أنها تقيس عباراتها على نحو جيد وتعطي صورة واضحة عن مستوى التماسك التنظيمي في القطاع المدروس.

### 2.2. المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

#### 1.2.2. مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية

بدأت الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، إذ يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغراق في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادة النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار والغيرية والانتماء وبقطة الضمير والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي والتحكم الخارجي. (الترهوني، 2016)

يعدّ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر في الآونة الأخيرة ونال اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا مفهوم حول العامل الذي يعدّ من أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق إذ باختناؤه لا يمكن أن نتصور وجود أي أساس للمنظمة، لأنّ العنصر البشري يمثل ركيزةً أساسيةً من ركائز التطور والتقدم في أي مجتمع، فكما هو معروف أن أغلب البلدان المتطورة وصلت إلى ما هي عليه من ازدهار وتطور في مختلف المجالات بسبب الاهتمام الذي أولته مواردها البشرية. (الشامي، 2014)

وفي خلال العقد الماضي، ازداد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوكٌ غير محدد وغير مرتبط رسمياً بنُظُم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات، فضلاً عن كونه سلوكاً مهماً لكل المنظمات، إذ إنّ المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي فقط تعدّ نُظماً هشةً سهلة الكسر، كما يجب أن تترك المنظمات جزءاً من السلوك غير المحدد للأفراد حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبلهم. (Krishnan, 2008)

وبناءً على ذلك، تناقش الباحثة في هذا المبحث اتجاه المنظمات في العصر الحالي، والذي يتجه نحو المزيد من العمل والعطاء من جانب العاملين فيها، والذي لا يتحقق بأداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة بما تمثله من الحد الأدنى للأداء فقط. ويعتمد نجاح المنظمة على جهود أبنائها المخلصين وأنماط سلوكهم الذي يؤثر بدوره على ردود أفعال البيئة الخارجية للمنظمة تجاه مُخرجاتها، إذ تتوقع المنظمة من عاملها أن يؤدي الأعمال والواجبات بشكل ابتكاري ومتميز، كما تتوقع منهم الحرص على مصالحها على نحوٍ رسمي وغير رسمي، الأمر الذي يتطلب سلوكيات غير عادية ومتميزة عن سلوكيات الدور الرسمي. وقد درجت العادة أن تحدّد منظمات العمل لكلّ فرد من أعضائها دوراً رسمياً يتضمن السلوكيات المطلوبة منه في وظيفته من خلال التوصيف الوظيفي إلا أن هناك نوعاً من السلوكيات التي تؤثر في كفاءة وفعالية العمل يقوم بها الأفراد بناءً على اختيارهم لأنها لا ترد ضمن التوصيف الوظيفي، وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتعدّ كتابات برنارد في العام 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة بدايةً الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوكيات التنظيمية والتي اعتمد عليها فيما بعد كاتز في العام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة لسلوك المواطنة التنظيمية. (Katz, 1964)

وفي نهاية سبعينيات القرن الماضي، ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Organizational Citizenship Behavior ) واختصارًا (OCB) على يد العالم أوجان في العام 1977 واصفًا بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقات بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث أظهرت دراسة أوجان (1977) أنه وعلى الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن الأخيرة أقل تقيّدًا واعتمادًا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية، ومنذ عام 1983 وحتى الآن، توالى الأبحاث والدراسات التي تتناول سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية. (Halbesleben, 2016)

### 2.2.2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية، لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، إذ أُشير إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المُدرّكة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل. (Folger & Konovsky, 2009)

وتبرز الأهمية لهذا السلوك على ثلاثة مستويات لأي كيان تنظيمي وهي بحسب ( Daniells، 2006):

أ- بالنسبة إلى مستوى المنظمة: تتبثق هذه الأهمية من النتائج الإيجابية المحققة للمنظمة ومنها:

- يسهم في تحسين الأداء للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة.
- يسهم في زيادة حجم المُخرجات الكلية المُنجزة.
- يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة.
- المحافظة على وحدة تماسك المنظمة.
- الاستفادة من الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

- يسهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعّال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

ب - بالنسبة إلى مستوى جماعات العمل: فإنّه يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل على نحو أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جذاب.

ج- بالنسبة إلى مستوى الفرد: فهو يزيد من كفاءة وفاعلية الموظف في العمل ويحقق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى زيادة مستوى الرضا عن العمل، وبما أن هذا السلوك يترك انطباعاً جيداً لدى الرؤساء، فهو أيضاً يؤدي دوراً مهماً في الحوافز المادية والمعنوية.

### 3.2.2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تشير أغلب الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية، وهي: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري. (Boler, 2005)

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

أ- الإيثار: يؤكد هذا البعد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة ( زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية. (آل زاهر، 2011)

ويشير الإيثار إلى أنماط السلوك الموجّه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في بيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ومن سلوكيات الإيثار: مساعدة الآخرين الذين تقع عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة في توجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يطلبون ذلك، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم، وتوفير بعض الوقت لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والتطوع للعمل

في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين يمرّون بصعوبات مالية. (رفاعي، 2009)

ب- الكياسة: تعكس مدى إسهام الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.

ج- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة والاستراحات والعمل بجدية. (Williams, 2002)

من سلوكيات وعي الضمير: الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام (سلوك الحيطة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبّل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى في حال عدم وجود رقابة أو وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين. (Somech, 2004)

د- الروح الرياضية: تعكس مدى إسهام الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبّل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تدمير.

#### هـ- السلوك الحضاري:

ويعرّف السلوك الحضاري بأنه "عبارة عن سلوك يقوم به الفرد بهدف الإسهام في تقديم مقترحات تفيد المنظمة وتسهم في تطويرها مثل: التمسك بقرارات المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات، وأداء الوظائف غير المطلوبة منه، ومتابعة التطورات التنظيمية، ووجود ولاء للمنظمة والتحدث عنها بطريقة إيجابية وخصوصاً أمام غير العاملين بها، والتعبير عن الرأي أو التعبير الذاتي". (Rishipal, 2013)

## 4.2.2. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يدخل ضمن محددات سلوك المواطنة التنظيمية العديد من العناصر وذلك في سبيل تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة إلى الفرد أو المنظمة أو البيئة التي تعمل فيها المنظمة:

### 1. أولاً: المنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك المواطنة التنظيمية تحقيق الآتي:

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعّال على نحو يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضّل.
- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

### 2. ثانياً: الفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطيء للمواقف التي تشوّه عملية الاتصال، أو التعرّض لمستوى غير ملائم من الضغوط، أو عدم التفاعل، أو الاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

### 3. ثالثاً: البيئة:

تسهم دراسة السلوك المواطنة التنظيمية في تعرّف البيئة المحيطة على نحوٍ أكثر دقةً وشمولاً مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما أنها تساعد في تجنّب الآثار الضارة سواء كانت مباشرةً أم غير مباشرة، وتحسّن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة، من أهمها:

- زيادة مهارة الاستماع الجيّد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- فهم أهمية وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي، والابتعاد عن أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

- المراوغة عن التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين، وتثبيت أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغيّر.

- فهم وتقدير الموقف التفاوضي دائماً لتعرّف المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

مما سبق ترى الباحثة بأنه يجب على المنظمات محاولة إنشاء سلوك يسبق الإبداع ويميّز الفرد أو المجموعة في موقع العمل لكي يكون لسلوك المواطنة التنظيمية دورٌ في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدّم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً حتى وإن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبطاً منها بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلکها، وذلك بغية الوصول إلى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يُسهم في إرباك وتخلف العملية الانتاجية والإدارية داخل المنظمة، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ ذلك من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة.



## 5.2.2. العوامل المؤثرة في تنمية سلوكيات المواطنة

يمكن تقسيم تلك العوامل إلى عدة أنواع وهي وفقاً لمتولي (2006):

### 1. العوامل التنظيمية

وهي تلك التي تتعلق بكفاءة التنظيم وفعاليتته ومدى الدعم التنظيمي للأفراد ونظم الأجور وسياسات التحفيز.

### 2. العوامل الإنسانية

وهي التي تتعلق بأنماط العلاقات السائدة بين الأفراد داخل التنظيم سواء في المستوى الإداري الواحد أو بين المستويات الإدارية، وأنماط القيادة المتبعة.

### 3. العوامل الشخصية، وتتمثل في:

أ- الدوافع الشخصية.

ب- الخصائص الشخصية.

ج- الرضا الوظيفي.

د- التكيف مع الضغوط.

### 4. عوامل وظيفية

وتتعلق بمدى احتواء الفرد ضمن الوظيفة، وكفاءة التصميم الوظيفي، ووضع الشخص في المكان المناسب ومراعاة ما يشعر به تجاه الدور الذي يؤديه من حيث مدى غموض الدور وعبئه وصراعه.

## 6.2.2. أهمية المواطنة التنظيمية

تم تبيان أهمية المواطنة التنظيمية من خلال العديد من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة والتي تُعنى بدراسة متغير سلوك المواطنة التنظيمية ضمن العديد من المؤسسات والمنظمات العاملة في مختلف القطاعات حيث تم إثبات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً قوياً في فعالية فرق العمل، وكذلك في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. (Andrie, 2011)

وأثبتت دراسة أخرى أن العاملين المؤقتين أكثر تميّزًا في أداء الأعمال التي تعكس سلوك المواطنة لرغبتهم في إثبات ذاتهم (Campo, 2016)، فيما وجد Cho & Johanson (2008) أن تقييم المديرين لأداء رجال البيع يتحدد بدرجة كبيرة بمدى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يقل في ذلك أهمية عن تحقيق الأهداف البيعية، كما وجدت إحدى الدراسات أن إدراك العاملين لتوافر العدالة التنظيمية يؤدي إلي زيادة سلوك المواطنة لديهم (Ganesh, 2010)، كما أثبتت دراسات أخرى أن تباين توافر خصائص سلوكيات المواطنة بين العاملين في شركات التأمين يعدّ أحد الأسباب الرئيسية لتباين مستويات أداء هؤلاء العاملين. (Hagger, 2010)

ووفقًا للدراسة التي أجرتها Maranges (2017)، فقد وجدت الباحثة أن هناك علاقةً قويةً بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ولم يثبت وجود علاقة مع متغير العلاقات التعاقدية بين قائد وأعضاء الجماعة/ الفريق. وأثبتت إحدى الدراسات التي طبقت في البيئة المصرية وجود علاقة إيجابية جوهرية بين عدة متغيرات وهي الاتجاهات الوظيفية والتنظيمية، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية (Schreiber, 2006) واختبرت دراسة أخرى العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية، ونظم الرقابة وبين سلوك المواطنة اتضح منها وجود علاقة جوهرية سلبية بين الرقابة الدقيقة على العاملين وبين سلوك المواطنة، لما يترتب عليها من تقليل التفاعلات بين الأفراد. (Ton & Hochman, 2008)

وقد أكدت إحدى الدراسات على العلاقة بين كل من عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات وبين سلوك المواطنة الموجّه لخدمة المنظمة، فيما وجدت دراسة أخرى علاقةً قويةً بين سلوك المواطنة وبين متغيرات بيئة العمل التي تشمل احتواء العمل والمدى الذي يولي فيه العاملون اهتماماتهم بالعمل. وأكدت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات على التأثير القوي لسلوك المواطنة التنظيمية على تعظيم مخرجات المنظمة ووجود علاقة بين متغيرات الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وبين نمطين للمواطنة التنظيمية هما سلوك المواطنة الموجّه نحو الأفراد، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، فيما أثبتت إحدى الدراسات أن درجة التوافق بين خصائص كل من الفرد والمنظمة، ودعم القائد، وعدالة توزيع العوائد تؤثر تأثيرًا مباشرًا في الرضا الوظيفي الذي يؤثر بدوره تأثيرًا قويًا في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وفي دراسة أخرى، اتضح وجود علاقة جوهرية بين سلوك المواطنة وبين كمية الجهد المبذول من جانب فرق العمل، فيما اتضح من نتائج دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين أساليب التدريب التي تشمل كل من المحاضرات، ودراسة الحالات، وتمثيل

الأدوار، والمناقشات الجماعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية (Verma, 2012). وأثبتت دراسة أخرى أن الاهتمام بتوفير ظروف العمل المادية، والخصائص التنظيمية الفعالية، والعدالة التنظيمية، ومشروعية أهداف وممارسات المنظمة تساعد بدرجة كبيرة على تنمية سلوك المواطنة لدى العاملين. (Trougakos, 2015)

## 7.2.2. تطوير سلوك المواطنة التنظيمية

إنّ التغيير والتطوير التنظيمي عبارة عن خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشكلات، وتجديد وتغيير ممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتدخل من طرف خارجي، بالإضافة إلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية. والواضح من هذا التعريف أن للتغيير والتطوير التنظيمي خصائص عديدة، وهي بحسب ما يرى Elfenbein (2007) أنه **خطة طويلة المدى**: إذ لا يمكن توقُّع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين عشية وضحاها، فخطّة تطوير سلوك المواطنة التنظيمي تأخذ سنة في الأقل، وقد تمتد إلى ما بين ثلاث وخمس سنوات، كما أنه يقوم على حل المشاكل وتجديد الممارسات: إذ يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشكلاتها، وذلك عن طريق:

### 1. أولاً: التأثير ببيئة المنظمة:

- التدخل الخارجي: يلزم أحياناً وجود أطراف خارجية على المنظمة للتدخل بوصفها عنصرًا محرّكًا ودافعًا للتغيير، والطرف الخارجي هذا قد يعمل في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير كتشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين وفلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي. (Miao, 2009)
- التطبيق العملي للعلوم السلوكية: إذ تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية، والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم، واستعدادهم للتعلم، وتقبل التغيير.

## 2. ثانيًا: القائم بعملية التغيير:

حيث توجد العديد من البدائل تتمثل في قيام المنظمة بنفسها بالتطوير أو اعتمادها على مستشار خارجي يحرك عملية التطوير، ويتم ذلك وفقًا لـ Gardner (2009) على التفصيل التالي:

### • قيام المنظمة نفسها بعملية التغيير والتطوير:

وهنا تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، ولها في هذا الشأن بدائل ثلاثة، هي: أن تستأثر وحدها بسلطة التغيير، أو أن تقوم بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير، أو أن تقوم بتفويض سلطة التغيير والتطوير لمستويات أدنى.

ويلاحظ في هذا الشأن أن هناك منظمات قليلة تسعى إلى تعيين مستشار لها في الشؤون الإدارية والتنظيمية، على أن يكون له خبرة في مجال السلوك التنظيمي، بحيث يراقب ويتابع مشاكل المنظمة، وينتظر الفرصة المناسبة لإحداث أي تطوير، ويتميز مستشار التنظيم الداخلي هذا بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين فيها، الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره، كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة.

## 3. ثالثًا: الموضوع الذي ينصبّ عليه التغيير والتطوير:

يمكن أن تكون الوحدة أو الجهة التي يستهدفها التغيير التنظيمي أحد جهات ثلاث، وهي: الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، كما يمكن أن ينصبّ التغيير على جهتين فقط من هذه الجهات، أو جميعها.

وفيما يلي نوضح بإيجاز علاقة مجالات التغيير الثلاثة باختيار منهجية التغيير:

ينال الفرد تبعًا لـ Dojbak (2016) اهتمامًا زائدًا من قبل المهتمين بالتغيير التنظيمي، ويذخر الأدب والفقهاء التنظيمي بمجالات وجهود التغيير الفردي، ولا نبالغ إذا قلنا إنَّ معظم جهود التطوير التنظيمي تركز على تغيير الفرد، ويستند منهج تغيير الفرد على افتراض أن تغيير الفرد سيصاحبه تغيير في المنظمة، وتتعدد أساليب ووسائل تغيير الفرد من إعادة تعلّم، إلى تغيير في القيم والاتجاهات والدافعية... وغيرها، أما بالنسبة للجماعة، فيفترض المتحمسون لتغيير الجماعة أن التغيير في الجماعة سيتبعه تغيير في الفرد، نظرًا إلى أن الفرد في النهاية يعمل في إطار الجماعة، وهناك وسائل وأساليب مختلفة

لإحداث التغيير في الجماعة، تتركز حول التغيرات في عمليات وأنماط الاتصالات واتخاذ القرارات، وحل المشكلات... وغيرها.

وفي نهاية هذا المبحث تؤكد الباحثة على أهمية وضرة تبني سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات. وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف على أسباب اختفاء أو ظهور هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لها، وبيان أهم العوامل التي تحدد هذا السلوك وتؤثر فيه وكان من أبرزها السياسات التنظيمية وذلك وفقاً لدراسة French & Bell (1995).

وفيما يلي تستعرض الباحثة من خلال المبحث الثالث توضيحاً شاملاً لهذا المفهوم.

### 3.2. المبحث الثالث: السياسات التنظيمية

#### 1.3.2. السياسة التنظيمية: التطور والمفهوم

إن ظاهرة البُعد السياسي في المنظمات ليست جديدة، فهناك العديد من الكتاب الذين نظروا إلى المنظمات كتحالفات سياسية تتم فيها عملية صنع القرار وتحديد الأهداف (Mayes & Allen, 1983)، ويعود الحديث عن ظاهرة السياسة التنظيمية إلى بداية ستينيات القرن العشرين، حين بدأت تظهر في أدبيات السلوك التنظيمي بعض الكتابات الخاصة بالسياسة في مكان العمل، وقد انحصرت تلك الكتابات في الإطار النظري والمفاهيمي، حيث ركز جزء بسيط منها على الدراسات الميدانية. (Gands & Murray, 1980)

ويرى بعض الباحثين أن قلة الاهتمام بهذا المفهوم في نظريات التنظيم والإدارة في تلك الفترة تعود - في المقام الأول - إلى أن ممارسة السلوك السياسي التنظيمي يمكن ملاحظته من خلال الخبرة ومشاهدة الأحداث اليومية في العمل، وليس من خلال الدراسات المنظمة، إذ إن ظاهرة السياسة التنظيمية موجودة في المنظمات، والسلوك السياسي يمارس في بيئة العمل. (Mayes & Allen, 1983)

ومع مرور الوقت، أصبحت ظاهرة السياسة التنظيمية تشكل جزءاً أساسياً من الممارسات اليومية في المنظمات، بل إن البعض يعدّها ظاهرةً سلبيةً تستحق الانتباه والدراسة العلمية، لذلك شهدت أدبيات الإدارة اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع (Vigoda, 2000; Valle & Perrew, 2000)

وقد وجد الباحثون في مجال السلوك السياسي أن ما تقوم به المنظمات الرسمية من وظائف مثل اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحديد الأهداف، وتوزيع المواد لا تتم ممارستها من خلال اعتبارها عقلانية تنظر إلى المصلحة المطلقة للمنظمة، بل تتأثر هذه الوظائف والأنشطة تبعاً لمصالح الأفراد والجماعات في العمل من خلال القنوات غير الرسمية، وبالتالي فقد تُستخدم لتحقيق أهداف أخرى غير الأهداف المعلنة للمنظمة. (Drory & Rimm, 1990)

وقد وجد الباحثون في تناولهم لموضوع السياسة التنظيمية أهمية خاصة للإجابة عن تساؤلات كثيرًا ما تتردد في المنظمات وتُدور في مجملها حول معرفة "ماذا يحبط الموظفين في العمل؟ وكيف يمكن تفسير الاختلافات الخاصة بالممارسات السلوكية المختلفة للموظفين وكذلك التفاوت في أداء العمل؟" ومن هنا بدأت الدراسات لمعرفة العلاقة المحتملة بين السياسة التنظيمية وأداء الموظفين وسلوكياتهم، ومن ثم معرفة ما إذا كانت السياسة التنظيمية تؤدي دورًا في تحديد نتائج العمل. (Vigoda, 2000)

### 2.3.2. مفهوم السياسة التنظيمية

يعد مفهوم السياسة التنظيمية (Organizational Politics) من المفاهيم التي تتسم بالغموض، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للسياسة التنظيمية (Kacmar, 1999) فالمحاولات الأولية للتعريف ترى أن السياسة التنظيمية تمثل نوعًا من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يُمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة، حيث تؤدي عملية التأثير دورًا أساسيًا في كيفية توزيع هذه الموارد، على اعتبار أن ذلك غير محدد بجهود موحدة أو بقنوات رسمية، بل إنه يمثل عملية متداخلة ومعقدة ناتجة عن تأثير الآخرين وتبادل المصالح بين الأفراد والجماعات في المنظمة. (Gandz & Murray, 1980)

ومن هذا المنظور، فالسياسة التنظيمية عبارة عن ممارسة بعض الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي، وقد عرفها (Drory & Rimm, 1990) بأنها عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بطريقة تضمن تحقيق المنافع لبعض الأفراد أو الجماعات.

وهناك فريق آخر من الكتاب يرى أن السياسة التنظيمية هي ذلك السلوك ذو الطابع الاستراتيجي الموجه، والذي يسعى من خلاله الفرد إلى تحقيق منافع خاصة تتعارض مع مصالح الآخرين أو تتعارض مع أهداف المنظمة (Robbinson, Gandz & Mueeay, 1980)، ويعد هذا التعريف الأكثر استخدامًا

في أدبيات الإدارة. (Gandz & Murray, 1980; Andrews & Kacmar, 2001; Cropazano et al, 1997)

ويرى بعض الباحثين أن تعريف السياسة التنظيمية يجب أن يميز بين السلوك السياسي التنظيمي والسلوك غير السياسي في العمل وكذلك معرفة هل هذا السلوك مرتبط بالهدف المراد تحقيقه أم بالوسيلة المستخدمة لتحقيق ذلك الهدف؟ فالسياسة التنظيمية تمثل عملية تأثير ديناميكية، وترمي إلى تحقيق نتائج محددة من خلال وسائل مختلفة، وبالتالي فالسياسة التنظيمية هي إدارة التأثير التي يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق نتائج ليست مقيدة من قبل المنظمة، أو الحصول على نتائج مقيدة تنظيمياً من خلال وسائل تأثير غير مقيدة من قبل المنظمة. (Mayers & Allen, 1983)

ولتوضيح هذا التعريف، يحدد الشكل الأبعاد المختلفة لمفهوم وتأثير السياسة التنظيمية.

### 3.3.2. الأبعاد المختلفة لمفهوم وتأثير السياسة التنظيمية :

الشكل 3:

نتائج التأثير		
غير مقيدة من قبل المنظمة	مقيدة تنظيمياً	وسائل التأثير
(2) السلوك السياسي الذي يؤدي إلى إحداث خلل تنظيمي	(1) السلوك الوظيفي غير السياسي	مقيدة تنظيمياً
(4) السلوك السياسي المؤدي إلى إحداث خلل تنظيمي	(3) السلوك السياسي الذي يمكن أن يكون فاعلاً للمنظمة	غير مقيدة من قبل المنظمة

ما يلاحظ من الشكل (3) أن هناك أربعة أبعادٍ للسياسة التنظيمية في المنظمات: البعد الأول (1) يمثل أنشطة لا تنتم بطابع سياسي تنظيمي، إذ إنّ السلوك الذي يمارسه الموظف هنا سلوكٌ وظيفي محدد

تنظيمياً فالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها وكذلك الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف محدودة ومسموح بها من قبل التنظيم الرسمي، فعلى سبيل المثال، يقوم المدير الإداري بالتوصية بمكافأة موظف على أدائه المتميز، فهذا العمل - في حد ذاته- ليس سلوكاً سياسياً. (Johns, 1983)

أما البعد الثاني (2) فتتضح فيه ممارسة السياسة التنظيمية حيث يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف غير مسموح بها عن طريق إساءة استخدام الوسائل المسموح بها من قبل المنظمة مثل إساءة استخدام السلطة والقوة في العمل، والتي تؤدي إلى حدوث خلل تنظيمي (Mayer & Allen, 1977) فعلى سبيل المثال قد يقوم المدير الإداري بالموافقة على تعيين شخص في وظيفة جيدة مقابل أن يقوم هذا الفرد بإخفاء المخالفات التي يرتكبها المدير وحيث أن التعيين في الوظيفة شيء مسموح به تنظيمياً، إلا أن الهدف النهائي الذي يسعى إليه المدير هو إخفاء المخالفات التي تُرتكب في العمل من خلال عملية التوظيف، وهذا ما يسمى بالسلوك السياسي غير الفاعل. (Johns, 1983)

أما في البعد الثالث (3) فإن السلوك السياسي هنا يستخدم لتحقيق أهداف تنظيمية تفيد المنظمة من خلال وسائل غير محبذة ويربط الباحثون بين هذا البعد وبين توفر الصفات القيادية لدى الفرد، فعلى سبيل المثال لنفترض أن هناك موظفين يقدمان مقترحات للإدارة بهدف تحسين العمل، ونتيجةً لشعور أحدهما أن مقترحاته أفضل وأحقّ أن يتم تبنيها من قبل المنظمة، قام بدعوة المدير المسؤول خارج العمل، واستغل ذلك للإشادة بمقترحاته ومهاجمة مقترحات زميله للتقليل من شأنها.

ورغم أن هذا الأسلوب نادرًا ما يتم قبوله كوسيلة لإحداث التأثير، إلا أنه في حال كانت مقترحات هذا الموظف فعلاً أفضل مما تقدّم به زميله، فإن هذا سوف يصبّ في مصلحة المنظمة ويعود بنتائج إيجابية، فالأنشطة التي تتم هنا يمكن أن يكون فاعلة وبناءة إذا لم تُحدث تأثيرات جانبية غير مرغوب فيها. (Johns, 1983)

أما في البعد الرابع والأخير (4) فإن السلوك الوظيفي هنا غير فاعل من وجهة نظر تنظيمية لأنه يخرج عن الأعراف التنظيمية سواء فيما يتعلق بالنتائج المرجوة أو الوسائل المتبعة، إذ إنه يسعى إلى استخدام وسائل غير مصرّح بها لتحقيق أهداف وغايات لا تسمح بها المنظمة، ومن أمثلة ذلك، أن يطلب مدير إداري زيادة حجم إدارته المُتخمة أصلاً بالموظفين ويقوم بتوظيف بعض أصدقائه حتى يحصل على سلطة تنظيمية أكبر ويقوى نفوذه في المنظمة ولتحقيق ذلك يقوم بإعطاء معلومات غير



حقيقية عن حجم العمل في إدارته، ويتعهد بتقديم خدمات معينة لمن يساعده من زملائه الآخرين في تحقيق ما يصبو إليه (Johns, 1983) ، وهذا النمط من السلوك السياسي التنظيمي لا يسمح به عند اكتشافه، ويؤدي إلى طرد أو فصل الموظف من العمل وغالبًا من يمارس هذا السلوك يقوم بذلك في الخفاء وبسرية تامة. (Mayes & Allen, 1983)

وخلاصة القول، حتى يتضح معنى السياسة التنظيمية لا بدّ من توفّر أربع خصائص أساسية لكي يتم وصف أي سلوك في العمل بأنه سياسة تنظيمية كما ذكر ذلك Porter et al (1981) وهي كالتالي:

- سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي.
- سلوك خارج عن السلوكيات التي يجب على الموظف التقيد بها أو الامتناع عنها بموجب النظام الرسمي للمنظمة.
- سلوك هادف لتعزيز وحماية المصالح الشخصية للأفراد أو الجماعات أو الأقسام.
- سلوك يهدد المصالح الشخصية للآخرين سواء كانوا أفرادًا، أم أقسامًا أم وحدات إدارية مختلفة في المنظمة.

وبناءً على هذه الصفات السابقة، تؤكد الباحثة على أن السلوك السياسي في المنظمات يحدث بدرجات متفاوتة، فليس كل سلوك فردي في المنظمات يمكن تصنيفه على أنه سلوك سياسي تنظيمي، فالسلوك السياسي يهدف إلى التأثير في الآخرين، أما إذا لم يهدف إلى ذلك فلا يعد سلوكًا سياسيًا.

وبالإضافة إلى ذلك، فأى سلوك يتطلبه التنظيم بشكل طبيعي ورسمي ويتوقع أن يلتزم به الموظف مثل الحضور إلى مكان العمل في أوقات الدوام لا يصنف ضمن السياسة التنظيمية، وكذلك الأمر بالنسبة للسلوك المحظور بموجب اللوائح والأنظمة الرسمية والمعايير المقبولة سلوكيًا مثل السرقة والمشاجرة، فلا يصنف على أنه ممارسة للسياسة التنظيمية. ومن هنا، فالسلوك الإداري المتعلق بالعمل والذي يهدف إلى تعزيز وحماية المنافع الشخصية ويهدد مصالح الآخرين بالنتيجة مهمّ لتحديد مفهوم السياسة التنظيمية وهذا ما جعل السلوك السياسي التنظيمي يُصنّف ضمن السلوك التنافسي، وليس ضمن السلوك التعاوني بحسب Porter et al (1981).

### 4.3.2. السياسة التنظيمية وبيئة العمل:

هناك العديد من النماذج التي تساعدنا على فهم السياسة التنظيمية وأحد تلك النماذج هو ما قدمه كاكمار وفيريز Kacmar & Ferris (1991) اللذان ركزا على أن فهم السياسة التنظيمية يتم من خلال رؤية الموظفين لبيئة عملهم وإدراكهم لبعض الممارسات التي يمكن وصفها بأنها سياسة تنظيمية، إذ إنّ التركيز على ما يراه ويدركه الموظف يعدّ تحديداً واضحاً للنشاط السياسي التنظيمي داخل أروقة العمل، ويعطينا معلومات جيدة لدراسة وقياس السلوك السياسي في المنظمات. (Ferris et al, 1996; Vigoda, 2000, Hochwarter et al, 1999)

إنّ، فالسياسة التنظيمية ما هي إلا انعكاس لرؤية الأفراد تجاه ما يحدث في بيئة عملهم، فهناك من يرى في بعض الممارسات التي تحدث في بيئة عمله سياسة تنظيمية وهناك من يرى العكس، وذلك يعتمد على التفسير الشخصي للفرد (Andrews & Kacmar, 2001; Ferris et al, 1998) ونتيجة لذلك فإن ممارسة السياسة التنظيمية في المنظمات تحدث بدرجات متفاوتة وتختلف من منظمة إلى أخرى، فليس كل سلوك إنساني أو ممارسة أنشطة لأفراد في العمل يمكن تصنيفه على أنه سلوك سياسي تنظيمي.

(Mayes & Alen, 1983)

ويرى بعض الباحثين مثل بورتر وآخرين (Porter et al (1983) أن مستويات ممارسة السياسة التنظيمية في بيئة العمل تكون بدرجة عالية متى ما تعلق الأمر بإعادة هيكلة المنظمة، أو بتغيير للموظفين وكذلك توزيع الموارد المالية في المنظمة، بينما تكون السياسة التنظيمية في مستوى منخفض حين يتعلق الأمر بإحداث تغييرات في الأنظمة والإجراءات أو وضع معايير لقياس الأداء، أو شراء أجهزة بسيطة للمنظمة.

ووجدت الباحثة أثناء قراءتها للمراجع بأن هناك العديد من الباحثين الذي حاولوا توضيح ضرورة كسر نمطية فهم مصطلح السياسة التنظيمية على أنّه يحمل تأثيراً سلبياً فقط على المنظمة، ولذلك تبيّن فيما يلي بعض ما وصل إليه الباحثون في هذا المجال من الجوانب والآثار السلبية والإيجابية للسياسة التنظيمية:

### 5.3.2. الجوانب الإيجابية والسلبية للسياسة التنظيمية:

هناك طريقتان لعرض وتلقي السياسة التنظيمية: إما كأحد عوامل التأثير الاجتماعي التي يفيد المنظمة، أو كتأثير للمصلحة الذاتية التي تتعارض مع الأهداف التنظيمية:

#### 1. الجوانب الإيجابية للسياسة التنظيمية:

غالبًا ما تُفهم السياسة التنظيمية وعملياتها على أنها إجراءات دفاعية تنظيمية تعمل على فترة وتغيير المعلومات الشرعية والقانونية (Seo, 2003) ومع ذلك فلا يجب أن تكون السياسة التنظيمية متعلقة فقط بالتلاعب بالسلطة والثقة والأجندات الخفية، بل يمكن أن تكون السياسة التنظيمية فعالة أيضًا بطرق مفيدة لغير الأقلية الذين يتمتعون بالمهارات السياسية.

(Vredenburg & Shea-VanFossen, 2010)

فمن الميزات الأساسية للسياسة التنظيمية أنها غالبًا ما تكون الأساس للميزة التنافسية، لا سيما عندما يكون الأشخاص ماهرين سياسيًا ومجهزين للتعامل معها بشكل مناسب. وفي بعض الدراسات العملية المطبقة في بعض المنظمات تم اقتراح أن يتم بناء قدرات الإداريين لإدارة سياسة المنظمات بنجاح وأثبت ذلك فعاليةً، وخاصة في تلك البيئات التنظيمية التي تتعرض لضغوط - وهي مهارة سياسية تتضمن القدرة على توظيف أفعال تدعم مشاعر الثقة والولاء والمنافسة الإيجابية. (Drory & Vigoda, 2010; Gotsis, 2010).

وهذا يعني أن السياسة الإيجابية تظهر بشكل أساسي عندما يتمكن الأفراد من استخدام سلوكيات واستراتيجيات التأثير الإيجابي، وتجنب السلوك السلبي. وتعتقد الباحثة هنا أن نشر هذا الفكر وهذا الجانب عن طريق تشجيع وتمكين الإداريين وخاصة في بيئة العمل السورية، والتي - نتيجة الظروف التي نعيشها اليوم- باتت تنسم في غالبيتها بالسمية والسلبية، على التحكم بممارسات السياسة التنظيمية السلبية والتوعية بالميزات المحتملة لها مما قد يحسن قنوات التواصل ونشر المعلومات وبالتالي نجاح الفرد والمؤسسة، كما يمكن أن يسهل عملية التغيير التنظيمي والتكيف مع البيئة، والذي وافق ما تم طرحه في دراسة Gotsis & Kortezi (2010) حول الجوانب الإيجابية والسلبية للسياسة التنظيمية بأن من الممكن أن يكون السلوك السياسي الإيجابي أو البناء مفيدًا لتحقيق قدر أكبر من المساواة

التنظيمية، وذلك لأن السلوك السياسي البناء يُنظر إليه بوصفه ضرورةً للجمع بين المصالح المتباينة لأصحاب المصلحة إلى جانب قدرته على تحقيق التوازن بين الدوافع والآراء المتنافسة لأعضاء المنظمة إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح.

## 2. الجوانب السلبية للسياسة التنظيمية:

على الرغم من محاولات الباحثين التأكيد على وجود التأثير الإيجابي للسياسة التنظيمية، إلا أن أغلب نتائج الدراسات التي أُطّعت عليها الباحثة كانت تُظهر أن الأفراد المشاركين (عينّة الدراسة) في هذه الدراسات يرونها في الغالب سلبية، وفيما يلي توضيح للسلبيات التي انتقدت عليها معظم الدراسات والأبحاث التي اطّعت عليها الباحثة ونذكر منها:

السياسات التنظيمية تكتم وتشوّه أصوات وآراء الأفراد، وتضعهم في موقف دفاعي دائم وتعزز حالة عدم اليقين (Vince, 2011)، حيث يميل الموظفون إلى الشعور بالتهديد بسبب حالة عدم اليقين والغموض وتفضيل المصلحة الذاتية التي يقوم بها الإداريون أو الأفراد العاملون في المنظمة. (Harris et al, 2009) ويؤكد Vredenburg & Shea-VanFossen (2010) على أن اللجوء إلى استخدام القوة والسيطرة، والتلاعب، والتنافس على الرتب، والأنانية يمكن أن تتجسد جميعها في الاستجابة للظروف التنظيمية المتمثلة في عدم اليقين ونقص الموارد والصراع. وفي دراسات أخرى وجد العديد من الباحثين أن للسياسة التنظيمية تأثيراً سلبياً في الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وخاصةً للموظفين في المستوى الإداري المنخفض. (Vigoda-Gadot, 2010)

ويؤكد آخرون على أن السياسة التنظيمية تعدّ مصدراً للتوتر والصراع في مكان العمل (Ladebo, 2005; Vigoda-Gadot & Kapun, 2006)، مبيّنين أن السياسة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقلق العمل بالنسبة لأولئك الذين ليس لديهم سيطرة أو سلطة ملحوظة. (2006: 143)، هذا يعني أن الموظفين ذوي المستوى المنخفض من القوة يعانون من التوتر والقلق عندما يشعرون بالسلوك السياسي في بيئة عملهم.

وفي دراسات عديدة تمت ملاحظة عدة عوامل أخرى تجعل من ممارسة السلوك السياسي ذا أثرٍ سلبي في المنظمة، ومنها الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، إذ إنّ الثقافات التي تتميز بانعدام الثقة ربما

لا تشجع على نقل المعرفة من الفرد إلى المجموعة أو المنظمة، وبالتالي تشكّل الآثار السلبية التي  
وُضّحت سابقًا.

## الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

تم تفصيل وتوضيح منهجية الدراسة ومجتمعها ومصادر جمع المعلومات في الإطار التمهيدي، وبناء على ذلك سنفصل فيما يلي أداة جمع البيانات للبدء باستعراض الاختبارات الإحصائية المستخدمة وصولاً إلى النتائج والتوصيات:

### 1.3 أداة جمع بيانات الدراسة:

تم تجميع البيانات الأساسية بواسطة استبانة صممت لتغطي عباراتها متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث قسمت الاستبانة إلى:

عدد العبارات	المتغير
التماسك التنظيمي	
10	الهيكل التنظيمي
7	القيادة
6	بيئة العمل
5	المرونة
السياسات التنظيمية	
6	العلاقات والاتصالات
4	قرارات
المواطنة التنظيمية	
5	كياسة
5	الايثار
5	وعي الضمير

وتم تصميم هذه الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث أن (5) تعني موافق بشدة، (4) تعني موافق، (3) تعني محايد، (2) تعني غير موافق، (1) تعني غير موافق بشدة، وبالتالي اعتمد الوسط الفرضي (3) لمقارنته بالمتوسط الحسابي العام لبند العبارات والفرضيات من أجل قبول أو رفض فرضية الدراسة.

### 2.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 1- صدق الاستبيان:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

## أ) صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف، وقد استجابت لأرائه وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

## ب) صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمحور نفسه وكانت النتائج كالتالي:

### 1) بعد (الهيكل التنظيمي)

جدول (1) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(الهيكل التنظيمي) و الدرجة الكلية لمحور

الهيكل التنظيمي		
.689**	Correlation Coefficient	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي
0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	Correlation Coefficient	يتميز هيكل المنظمة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد
0.000	Sig. (2-tailed)	
.607**	Correlation Coefficient	يتميز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.773**	Correlation Coefficient	لا يوجد تناقض وازدواجية في الأعمال والوظائف
0.000	Sig. (2-tailed)	
.638**	Correlation Coefficient	يساعد تقسيم العمل في المنظمة على تحقيق أهدافها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.604**	Correlation Coefficient	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام عملها
0.000	Sig. (2-tailed)	
.718**	Correlation Coefficient	تناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بإدارة المنظمة مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.720**	Correlation Coefficient	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
0.000	Sig. (2-tailed)	

.636**	Correlation Coefficient	الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية
0.000	Sig. (2-tailed)	
.766**	Correlation Coefficient	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين (الموظفين) في المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (1) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.60 و 0.76، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

## (2) بعد (القيادة)

جدول (2) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (القيادة) والدرجة الكلية للمحور

القيادة		
.845**	Correlation Coefficient	يعمل مديري على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.879**	Correlation Coefficient	يوفر لي مديري الدعم اللازم للقيام بعملية الواجبات المطلوبة مني
0.000	Sig. (2-tailed)	
.821**	Correlation Coefficient	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.839**	Correlation Coefficient	يشجع مديري مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
0.000	Sig. (2-tailed)	
.732**	Correlation Coefficient	يقوم مديري بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني
0.000	Sig. (2-tailed)	
.887**	Correlation Coefficient	يبدي مديري اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين (موظفيه)
0.000	Sig. (2-tailed)	
.807**	Correlation Coefficient	تتم معاملتي من قبل المسؤول المباشر بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (القيادة) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.73 و 0.88، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.



### (3) بعد (بيئة العمل)

جدول (3) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (بيئة العمل) و الدرجة الكلية للمحور

بيئة العمل		
.705**	Correlation Coefficient	يوفر تصميم المكاتب الراحة النفسية والبدنية (التهدئة، الإضاءة، سهولة الحركة)
0.000	Sig. (2-tailed)	
.695**	Correlation Coefficient	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
0.000	Sig. (2-tailed)	
.732**	Correlation Coefficient	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي
0.000	Sig. (2-tailed)	
.680**	Correlation Coefficient	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.561**	Correlation Coefficient	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع
0.000	Sig. (2-tailed)	
.584**	Correlation Coefficient	يحصل العاملون في المنظمة على الإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام المعتمد
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (3) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (بيئة العمل) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.58 و 0.73، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

### (4) بعد (المرونة)

جدول (4) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (المرونة) والدرجة الكلية للمحور

المرونة		
.713**	Correlation Coefficient	هناك ميل نحو استخدام أكثر من تقنية أو طريقة/أداة في سبيل إنجاز العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.820**	Correlation Coefficient	تسعى المنظمة الى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل
0.000	Sig. (2-tailed)	
.738**	Correlation Coefficient	يسمح للموظفين بممارسة العديد من الأنشطة الاجتماعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع
0.000	Sig. (2-tailed)	

		المحلي للقضاء على الظواهر السلبية المنتشرة في المجتمع
.808**	Correlation Coefficient	تسهل المنظمة في نشر الوعي عن طريق إقامة الدورات والندوات التي تساعد الموظفين على مواجهة مشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.637**	Correlation Coefficient	تدرب المنظمة الموظفين على استعمال التكنولوجيا لمواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (4) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (المرونة) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.63 و 0.80 ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

### (5) بعد (العلاقات والاتصالات)

جدول (5) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (العلاقات والاتصالات) ودرجة الكلية للمحور

العلاقات والاتصالات		
.592**	Correlation Coefficient	أقوم بدعوة مديري خارج العمل للاستفادة من ذلك للإشادة بمقترحاتي
0.000	Sig. (2-tailed)	
.269**	Correlation Coefficient	لا تتعهد الإدارة بتقديم خدمات معينة لمن يساعدها من الموظفين الآخرين في تحقيق ما تصبو إليه
0.000	Sig. (2-tailed)	
.668**	Correlation Coefficient	تتميز العلاقات بالوضوح والشفافية بين الإدارة والموظفين
0.000	Sig. (2-tailed)	
.666**	Correlation Coefficient	يوجد لدى الإدارة سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.698**	Correlation Coefficient	لا يوجد لدى الإدارة سلوك يهدد المصالح الشخصية للآخرين سواء كانوا أفراداً أو أقساماً أو وحدات إدارية مختلفة في المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.723**	Correlation Coefficient	يتمتع مديري بالصفات القيادية
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (5) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (العلاقات والاتصالات) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.29 و 0.72 ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

### (6) بعد (القرارات)

جدول (6) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(القرارات) والدرجة الكلية للمحور

قرارات		
.733**	Correlation Coefficient	يقوم مديري بالتوصية بمكافأة للموظفين على أدائهم المتميز
0.000	Sig. (2-tailed)	
.839**	Correlation Coefficient	لا يقوم مديري بالموافقة على تعيين شخص في وظيفة جيدة مقابل أن يقوم هذا الفرد بإخفاء المخالفات التي يرتكبها المدير
0.000	Sig. (2-tailed)	
.904**	Correlation Coefficient	لا يقوم مديري بزيادة حجم إدارته عن طريق توظيف بعض أصدقائه للحصول على نفوذ أكبر في المنظمة
0.000	Sig. (2-tailed)	
.805**	Correlation Coefficient	لا يقوم مديري بإعطاء معلومات غير حقيقية عن حجم العمل في إدارته
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول (6) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (القرارات) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.73 و 0.90 ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

### (7) بعد (القياسية)

جدول (7) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (القياسية) و الدرجة الكلية للمحور

قياسية		
.711**	Correlation Coefficient	أخذ بعين الاعتبار عواقب أفعالي على زملائي في العمل

0.000	Sig. (2-tailed)	
.727**	Correlation Coefficient	احترم حقوق وخصوصيات الآخرين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.838**	Correlation Coefficient	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في أعمال الآخرين.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.835**	Correlation Coefficient	أخذ مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.842**	Correlation Coefficient	أحاول تجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول ( 7 ) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (القياسية) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.71 و 0.84 ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

## (8) بعد (الايثار)

جدول (8) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد (الايثار) و الدرجة الكلية للمحور

الايثار		
.667**	Correlation Coefficient	اساعد الآخرين الذين تغيروا عن عملهم
0.000	Sig. (2-tailed)	
.746**	Correlation Coefficient	اتوخى الدقة في مواعيد العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.762**	Correlation Coefficient	انتطوع بالقيام بمهام غير مطلوبة مني.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.776**	Correlation Coefficient	لا أقوم بأخذ استراحات لا استحقها.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.797**	Correlation Coefficient	لا أقضي وقتي في العمل دون بذل جهد.
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول ( 8 ) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد (الايثار) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.66 و 0.79 ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

## (9) بعد (وعي الضمير)

جدول (9) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات بعد(وعي الضمير) و الدرجة الكلية للمحور

وعي الضمير	Correlation Coefficient	
.765**		أهتم بإعلام المنظمة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور الى العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.763**		أتعامل بعناية مع الموجودات الثابتة في مكان العمل.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.837**		أتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
0.000	Sig. (2-tailed)	
.701**		أحرص على أداء العمل بإتقان وتفاني
0.000	Sig. (2-tailed)	
.787**		أتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.
0.000	Sig. (2-tailed)	

يوضح الجدول ( 9 ) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (وعي الضمير) عند مستوى معنوية ( 0.05 ) ودرجة ثقة 95 % تراوحت بين 0.70 و 0.83، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

## 2- ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي.

جدول (10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفا كورنباخ
<b>التماسك التنظيمي</b>		
الهيكل التنظيمي	10	0.88
القيادة	7	0.92
بيئة العمل	6	0.73
المرونة	5	0.81
<b>السياسات التنظيمية</b>		
العلاقات والاتصالات	6	0.69
قرارات	4	0.80
<b>المواطنة التنظيمية</b>		
كياسة	5	0.86
الايثار	5	0.82
وعي الضمير	5	0.81

نلاحظ من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.60 و 0.70، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة، تم الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية وذلك باستعمال الباحثة لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة وإجراء التحليل الذي تضمن ما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ «Alpha Cronbach» بغرض قياس ثبات الأداة.

ب- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي.

ت- اختبار العينة الاحادية one sample t test.

ث- الانحدار الخطي.

ج- اختبار الوسيط: الانحدار الخطي ( PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 )

### Hayes

وصف عينة الدراسة:

جدول ( 11 ) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب البيانات التعريفية للعينة

Column N %	Count		
54.7%	123	Female/أنثى	الجنس
45.3%	102	Male/ذكر	
100.0%	225	Total	
19.1%	43	10 -15 15- 10 / years سنوات	عدد سنوات الخبرة
52.4%	118	5 - 9 9 - 5 / years سنوات	
16.9%	38	less than 5 years/أقل من خمس سنوات	
11.6%	26	more than 15 years / أكثر من 15 سنة	
100.0%	225	Total	
10.7%	24	Administrative – / إداري - رئيس قسم / head of department	نوع الوظيفة
37.3%	84	Administrative / إداري - مسؤول أو مدير / – manager or officer	
52.0%	117	Administrative - / إداري - موظف / employee	
100.0%	225	Total	
3.6%	8	less than / أقل من إجازة جامعية / bachelor's degree	التحصيل العلمي
64.4%	145	Bachelor's Degree / إجازة جامعية	
1.8%	4	PHD / دكتوراه	
30.2%	68	Master's degree/ماجستير	
100.0%	225	Total	

يبين الجدول(11) توزيع العينة بحسب الجنس حيث بلغت نسبة الإناث 54.7 % وعدددهم 123 ونسبة الذكور 45.3% وعدددهم 102، ومن حيث عدد سنوات الخبرة ل 118 موظفا ونسبتهم 52.4% ما بين 5-9 سنوات وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة يليها 43 موظفا ونسبتهم 19.1% عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 10 -15 سنة و 38 موظفا ونسبتهم 16.9% بأقل من خمس سنوات خبرة وأخيرا 26 موظفا ونسبتهم 11.6% عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة. أما من حيث نوع الوظيفة فبلغ عدد أفراد العينة من فئة (إداري -رئيس قسم) 24 ونسبتهم 10.7% و 37.3 % وعدددهم 84 ( إداري - مسؤول) و 52

% وعددهم 117 (إداري - موظف ) وهي النسبة الأعلى من أفراد العينة. ومن حيث التحصيل العلمي 64.4 % إجازة جامعية، 1.8 % دكتوراة ، 3.6 % اقل من إجازة جامعية و 30.2 % ماجستير.

### الإجابة عن تساؤلات البحث:

1- ما هو مستوى السياسات التنظيمية في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟ لمعرفة مستوى السياسات التنظيمية تم قياس أبعادها، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم لكل عبارة، كما يلي:

### ● العلاقات والاتصالات

جدول (12) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (العلاقات والاتصالات)

الدالة الإحصائية Sig.	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	49	-7.34	1.12	2.45	225	أقوم بدعوة مديري خارج العمل للاستفادة من ذلك للإشادة بمقترحاتي
0.000	68	6.41	0.89	3.38	225	لا تتعهد الإدارة بتقديم خدمات معينة لمن يساعدها من الموظفين الآخرين في تحقيق ما تصبو إليه
0.000	66	4.40	1.03	3.30	225	تتميز العلاقات بالوضوح والشفافية بين الإدارة والموظفين
0.000	72	10.35	0.88	3.60	225	يوجد لدى الإدارة سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي.
0.000	77	13.94	0.91	3.85	225	لا يوجد لدى الإدارة سلوك يهدد المصالح الشخصية للآخرين سواء كانوا أفراداً أو أقساماً أو وحدات إدارية مختلفة في المنظمة
0.000	72	7.61	1.21	3.61	225	يتمتع مديري بالصفات القيادية
<b>0.000</b>	<b>67</b>	<b>8.66</b>	<b>0.64</b>	<b>3.37</b>	<b>225</b>	<b>العلاقات والاتصالات</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد السياسات التنظيمية من حيث (العلاقات والاتصالات) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 3.37 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (67%) والذي يقابل اعتماد لتبني أبعاد السياسات التنظيمية من حيث (العلاقات والاتصالات) بدرجة وسط حسب آراء أفراد العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.64 ) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.



وتلاحظ الباحثة من مقارنة متوسطات الإجابات في كل عبارة بأن أفراد العينة والتي بلغت نسبة الموظفين من (غير المسؤولين ومدراء الأقسام) منهم 52.0% من إجمالي أفراد العينة في المنظمات غير الربحية لم يقيموا درجة الوضوح والشفافية بين الإدارة والموظفين بدرجة أعلى من تقييمهم للصفات القيادية التي يتمتع بها المدراء و إذا ما كانت الإدارة تقدم معلومات حقيقية عن العمل في إدارتهم، وهذا التناقض يعزى إلى الأثر القوي لقنوات الاتصال والعلاقات المرسومة فيها وغموض ديناميكية العمل، وأسلوب جماعات القوى التي تتسم بها معظم القيادات في بيئات عمل المنظمات غير الربحية، والتي لا تشمل الموظفين في المستويات الدنيا ولا تشارك معهم بشفافية، فيشعرون بقوة الإدارة وأثرها فيهم ولكن إسقاط هذا الأثر يكون بشكل غامض وغير واضح في الغالب ما إذا كان يتجه للإيجابية أم السلبية لالتزام القادة بالخطوط العريضة المرسومة لهم ظاهرياً وفقاً للسياسات والنظم المفروضة في بيئة عمل هذا القطاع، وهذا ما يفسر قرب معظم الإجابات على عبارات هذا المحور من الحياد.

## ● القرارات

جدول (13) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (القرارات)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig.
225	3.03	1.21	0.33	61	0.742
225	4.01	0.98	15.52	80	0.000
225	3.96	1.03	13.95	79	0.000
225	4.00	0.95	15.72	80	0.000
<b>225</b>	<b>3.75</b>	<b>0.84</b>	<b>13.47</b>	<b>75</b>	<b>0.000</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد **السياسات التنظيمية من حيث (القرارات)** لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 3.75 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (75%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد **السياسات التنظيمية من حيث (القرارات)** بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.84 ) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي،

احتلت المرتبة الأولى العبارة ( لا يقوم مديري بإعطاء معلومات غير حقيقية عن حجم العمل في إدارته) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.00) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 80 %) بتقييم بدرجة (عالي) حسب اراء العينة ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 والمرتبة الثانية (لا يقوم مديري بالموافقة على تعيين شخص في وظيفة جيدة مقابل أن يقوم هذا الفرد بإخفاء المخالفات التي يرتكبها المدير) بمستوى تقييم 80 % عالي، والمرتبة الثالثة (لا يقوم مديري بزيادة حجم إدارته عن طريق توظيف بعض أصدقائه للحصول على نفوذ أكبر في المنظمة) بتقييم عالي 79 % ، واخيراً (يقوم مديري بالتوصية بمكافأة للموظفين على أدائهم المتميز) بتقييم بدرجة منخفضة 49 % دال احصائياً، وتفسر الباحثة هنا سبب هذا التقييم من قبل أفراد العينة أنه وبسبب الأنظمة واللوائح الصارمة والملزمة التي تفرضها المنظمات غير الربحية المنوه لها سابقاً، فإنه لا يوجد أمام الإدارة أي فرصة لإظهار سلوك سلبي يتعارض مع هذه الأنظمة، ولكن تظهر آثار السياسات التنظيمية من حيث القرارات في عدم المبادرة بتلبية مطالب الموظفين الأساسية كالحصول على الحوافز المادية مثلاً مقابل عملهم.

2- ما هو مستوى التماسك التنظيمي في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟

لمعرفة مستوى التماسك التنظيمي تم قياس أبعاده، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم لكل عبارة، كما يلي:

### ● الهيكل التنظيمي

جدول (14) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (الهيكل التنظيمي)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T test	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig.
225	3.62	0.94	9.88	72	0.000
225	3.61	0.99	9.30	72	0.000
225	3.48	0.91	8.01	70	0.000
225	3.06	1.21	0.72	61	0.475
225	4.07	0.81	19.84	81	0.000
225	3.95	0.75	18.98	79	0.000
225	3.34	0.97	5.20	67	0.000
225	3.48	1.05	6.90	70	0.000

0.000	71	8.46	0.98	3.55	225	الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية
0.000	68	5.56	1.06	3.39	225	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين (الموظفين) في المنظمة
<b>0.000</b>	<b>71</b>	<b>12.10</b>	<b>0.69</b>	<b>3.56</b>	<b>225</b>	<b>الهيكل التنظيمي</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد التماسك التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي) لدى المنظمات عينة الدراسة قد بلغ ( 3.56 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (71%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد التماسك التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي بدرجة عالية حسب آراء أفراد العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.69) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

تشير الباحثة من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة في كل عبارة إلى أن العبارات الدالة على وجود وضوح وشفافية بين الإدارة والموظفين ومدى التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف كانت نسبة الموافقة فيها أقل من غيرها، وهذا باعتقاد الباحثة نتيجة لضعف شفافية الاتصالات والعلاقات من وجهة نظر الموظفين أفراد العينة والمفسرين في التساؤل السابق، وسوف تقوم الباحثة بإثبات الرابط بينهما والأثر من خلال إثبات الفرضيات في تأثير بعد (الاتصالات والعلاقات) في بعد الهيكل التنظيمي.

## ● القيادة

جدول (15) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (القيادة)

الدالة الإحصائية Sig.	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	72	7.94	1.10	3.58	225	يعمل مديري على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار
0.000	74	10.06	1.05	3.71	225	يوفر لي مديري الدعم اللازم للقيام بعملية الواجبات المطلوبة مني
0.000	75	12.04	0.94	3.75	225	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤسين
0.000	77	13.94	0.93	3.86	225	يشجع مديري مرؤسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
0.000	77	13.92	0.91	3.84	225	يقوم مديري بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني
0.000	71	7.68	1.08	3.55	225	يبدى مديري اهتماماً كبيراً برغبات المرؤسين (موظفيه)

0.000	73	8.17	1.16	3.63	225	تتم معاملتي من قبل المسؤول المباشر بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
<b>0.000</b>	<b>74</b>	<b>12.30</b>	<b>0.86</b>	<b>3.70</b>	<b>225</b>	<b>القيادة</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد التماسك التنظيمي من حيث القيادة لدى المنظمات عينة الدراسة قد بلغ ( 3.70 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (74%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد التماسك التنظيمي من حيث القيادة بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.86 ) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

احتلت المرتبة الأولى العبارة ( يقوم مديري بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني ) نجد أن متوسط الاجابات فيها (3.84) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 77 % ) تقييم بدرجة (عالي) حسب آراء العينة ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 والمرتبة الثانية (يشجع مديري مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات) بمستوى تقييم 77 % عالي، والمرتبة الثالثة (هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين) بتقييم عالي بينما في المراتب الأخيرة نجد (يعمل مديري على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار) بمستوى تقييم 72 % عالي ، واخيراً (يبدي مديري اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين (موظفيه)) بتقييم وسط 71 % دال احصائياً.

تضيف الباحثة إلى النتائج الموضحة أعلاه أن بيئة المنظمات داعمة بطبيعتها للتواصل المباشر مع الرؤساء وسياسة الباب المفتوح، وتهتم بتوعية المدير والموظف إلى ضرورة التواصل المباشر، والتعاون وتضع لوائح وقوانينا جادة تحفظ حقوق الموظف وطريقة التعامل معه خلال ساعات العمل، وتضمن صرامة العقاب من خلال إتاحة العديد من قنوات الشكاوى في حال عدم الاستجابة لهذه اللوائح، مما لا يتيح للمدراء أي فرصة للإخلال بها ولذا نجد التزاما عاما بذلك، وفي حالات أخرى التزاما ظاهريا من حيث الاستماع والتشاور وإبداء الاهتمام والتشجيع على حل المشاكل، ولكن بدون أي إجراء جاد يهدف لتطوير الموظف أو إسقاط فعلي للمشاورات والاجتماعات، وهذا ما يفسر وجود موافقة بدرجة جيدة على عبارات محور القيادة، ولكن لم تلاحظ الباحثة إجابات توجهت نحو الموافقة الشديدة على مستوى القيادة الموجود في المنظمات غير الربحية العاملة في سوريا،

● بيئة العمل

جدول (16) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (بيئة العمل)

الدالة الإحصائية Sig.	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	67	3.82	1.34	3.34	225	يوفر تصميم المكاتب الراحة النفسية والبدنية (التهدئة، الإضاءة، سهولة الحركة)
0.000	73	9.56	1.00	3.64	225	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
0.004	65	2.91	1.17	3.23	225	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي
0.000	67	4.71	1.13	3.36	225	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل
0.000	82	19.37	0.85	4.10	225	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الأخرين في المجتمع
0.000	82	19.23	0.87	4.11	225	يحصل العاملون في المنظمة على الإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام المعتمد
<b>0.000</b>	<b>73</b>	<b>13.32</b>	<b>0.71</b>	<b>3.63</b>	<b>225</b>	<b>بيئة العمل</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد التماسك التنظيمي من حيث (بيئة العمل) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 3.63 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (73%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد التماسك التنظيمي من حيث (بيئة العمل) بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.71 ) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، احتلت المرتبة الأولى العبارة ( وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.10) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 82 %) تقييم بدرجة (عالي) حسب آراء العينة ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 والمرتبة الثانية (يحصل العاملون في المنظمة على الإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام المعتمد) بمستوى تقييم 82 % عالي والمرتبة الثالثة (يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار) بتقييم عالي 73 % بينما المراتب الأخيرة نجد (لا أشعر

بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل) بمستوى تقييم 67 % وسط ، واخيراً (توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي) بتقييم بدرجة وسط 65 % دال احصائياً.

وتود الباحثة هنا إضافة ملاحظة أن إجابات أفراد العينة من حيث نظرة المجتمع للعمل في المنظمات غير الربحية قد كان يتجه في معظمه إلى الموافقة بسبب الثقافة الاجتماعية الإيجابية السائدة حول هذا القطاع ، وكما تم التوضيح سابقاً بخصوص أي سلوك يتعلق بالأنظمة واللوائح بأنها لا يمكن التلاعب بها في قطاع المنظمات، ولكن وفيما يتعلق بأثر سلوكيات السياسة التنظيمية القائمة على التأثير في شعور الموظف بعدم الأمان الوظيفي والظلم حيال المهام الملقاة على عاتقه، نجد أن إجابات أفراد العينة كانت متجهة إلى الموافقة في غالبيتها على عدم شعورهم بالأمن والعدالة في توزيع المهام، وترى الباحثة هنا أيضاً أن لبعد الاتصالات والعلاقات أثراً في هذا الاتجاه في الإجابات سيتم التأكد منه في قسم اختبار الفرضيات وتفسيره.

## ● المرونة

جدول (17) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (المرونة)

الدالة الإحصائية Sig.	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	74	11.01	0.94	3.69	225	هناك ميل نحو استخدام أكثر من تقنية أو طريقة/أداة في سبيل إنجاز العمل
0.000	66	4.02	1.11	3.30	225	تسعى المنظمة الى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل
0.000	67	5.19	1.00	3.35	225	يسمح للموظفين بممارسة العديد من الأنشطة الاجتماعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي للقضاء على الظواهر السلبية المنتشرة في المجتمع
0.000	67	5.02	1.12	3.37	225	تسهم المنظمة في نشر الوعي عن طريق اقامة الدورات والندوات التي تساعد الموظفين على مواجهه مشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة
0.000	72	8.58	1.07	3.61	225	تدرب المنظمة الموظفين على استعمال التكنولوجيا لمواجهه التغيرات العلمية والتكنولوجية
<b>0.000</b>	<b>69</b>	<b>8.80</b>	<b>0.79</b>	<b>3.46</b>	<b>225</b>	<b>المرونة</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد التماسك التنظيمي من حيث (المرونة) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 3.46 ) درجة من أصل

5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (69%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد التماسك التنظيمي من حيث (المرونة) بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.79) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، احتلت المرتبة الأولى العبارة ( هناك ميل نحو استخدام أكثر من تقنية أو طريقة/أداة في سبيل إنجاز العمل) نجد أن متوسط الاجابات عليها (3.69) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 74 %) بتقييم بدرجة (عالي) حسب آراء العينة ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 والمرتبة الثانية (تدرب المنظمة الموظفين على استعمال التكنولوجيا لمواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية) بمستوى تقييم 72 % عالي، وهذا يعود إلى اهتمام هذه المنظمات بمواكبة آخر التطورات التقنية والتكنولوجية حيث أنها تحصل على تدريب بهذا الخصوص من خبرات محلية ممتازة أو خبرات دولية تابعة للمقرات الرئيسية لهذه المنظمات، وبالتالي فإن هذا النوع من التدريبات هو الذي تشترك به معظم منظمات هذا القطاع من حيث الأولوية . والمرتبة الثالثة (تسهم المنظمة في نشر الوعي عن طريق اقامة الدورات والندوات التي تساعد الموظفين على مواجهه مشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة) بتقييم وسط 67 % بينما المراتب الأخيرة نجد (يسمح للموظفين بممارسة العديد من الانشطة الاجتماعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي للقضاء على الظواهر السلبية المنتشرة في المجتمع) بمستوى تقييم 67 % وسط حيث أن المنظمات غير الربحية وبسبب طبيعة عملها والتي في غالبيتها استجابة للحاجة الطارئة من النوع الإغاثي أو ببرامج محددة من قبل الممولين الخارجيين لا تعطي أولوية أو أهمية كبيرة لدمج موظفيها في مشاكل المجتمع بشكل عام، بل نجد أنها تصب اهتمامها في المشاكل أو القضايا التي تعنى بنوع العمل الذي تقوم به هذه المنظمة، وهذا يفسر اتجاه إجابات أفراد العينة لهاتين العبارتين نحو الموافقة ولكن بنسبة متوسطة وذلك لعدم توافر نسبة كبيرة من المرونة في تمكين الموظفين للاندماج مع البيئة المحيطة بهم والتفاعل معها بفعالية، واخيراً نجد عبارة (تسعى المنظمة الى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل) بتقييم بدرجة وسط 66 % دال احصائياً، توضح الباحثة هنا أن نسبة أفراد العينة من فئة الموظفين (غير المدراء أو المسؤولين) والتي شكلت 52% لا تتم مشاركتهم باتخاذ القرارات لأن عملية اتخاذ القرار تحدث في المستويات الأعلى، ولا تتم مشاركة الموظفين بها كما يجب بحسب ما توضحه النسب.

3- ما هو مستوى المواطنة التنظيمية في المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية؟

لمعرفة مستوى قيمة تقييم أبعاد المواطنة التنظيمية ، فقد تم قياس هذه الأبعاد (بمجموعة من المحاور) تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة من خلال مجموعة عبارات في كل محور وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودلالة التقييم باستخدام لكل محور وعبرة، كما يلي:

## ● الكياسة

جدول (18) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (الكياسة)

الدالة الإحصائية Sig.	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.000	87	37.59	0.54	4.36	225	أخذ بعين الاعتبار عواقب أفعالي على زملائي في العمل
0.000	93	47.27	0.53	4.66	225	احترم حقوق وخصوصيات الآخرين.
0.000	91	39.38	0.59	4.55	225	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في أعمال الآخرين.
0.000	87	29.56	0.69	4.35	225	أخذ مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل.
0.000	91	39.29	0.60	4.56	225	أحاول تجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل.
<b>0.000</b>	<b>90</b>	<b>47.13</b>	<b>0.48</b>	<b>4.50</b>	<b>225</b>	<b>كياسة</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد المواطنة التنظيمية من حيث (كياسة) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 4.50 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (90%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد المواطنة التنظيمية من حيث الكياسة بدرجة عالية جداً حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.48) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

وتعود الموافقة الشديدة على عبارات هذا البعد لقيم المجتمع السوري وثقافته المحافظة بطبيعتها، ويدعم ذلك أخذ الموظفين الأجانب هذه الثقافة بعين الاعتبار بل إنهم يتلقون تدريبات تؤهلهم للاندماج بها ومراعاتها وهذا يلعب دوراً كبيراً في الحفاظ عليها وتبنيها في مكان العمل، ولكن الباحثة تعتقد أيضاً وبحسب مشاهدتها الفعلية لغالبية بيئات العمل في هذا القطاع أن هذه الحالة المثالية لا تغطي جميع بيئات العمل في المنظمات غير الربحية، ومع ذلك فإن الباحثة تربط هذا التأثير بإجابات أفراد العينة على عبارات التماسك التنظيمي وتعتقد بأن المستوى العالي للكياسة يدخل ويؤثر في العلاقة بين الاتصالات والعلاقات وتأثيرها في بعض



أبعاد التماسك التنظيمي والتي بحسب أفراد العينة حصلت على الموافقة الشديدة في معظم إجابات أفراد العينة من حيث الشعور بالتقدير والاحترام والثقة والتعاون بين الإدارة والمرؤوسين والحصول على التشجيع والدعم وتقسيم العمل الذي يؤدي برأيهم إلى سرعة في الإنجاز وتحقيق الأهداف.

## ● الإيثار

جدول (19) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (الايثار)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig.	
225	4.11	0.79	21.07	82	0.000	اساعد الاخرين الذين تغيروا عن عملهم
225	4.24	0.83	22.55	85	0.000	اتوخى الدقة في مواعيد العمل.
225	3.96	0.92	15.72	79	0.000	اتطوع بالقيام بمهام غير مطلوبة مني.
225	4.01	0.93	16.35	80	0.000	لا أقوم بأخذ استراحات لا استحقها.
225	4.10	0.95	17.38	82	0.000	لا أقضي وقتي في العمل دون بذل جهد.
<b>225</b>	<b>4.09</b>	<b>0.68</b>	<b>23.88</b>	<b>82</b>	<b>0.000</b>	<b>الايثار</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد المواطنة التنظيمية من حيث (الإيثار) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 4.09 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (82%) والذي يقابل اعتماد لتبني أبعاد المواطنة التنظيمية من حيث الإيثار بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.68 ) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي.

تعزي الباحثة هذه النسب برأيها إلى ما تم توضيحه سابقا في محور الكياسة، وأيضا إلى دور النظم واللوائح في فرض السلوكيات الموضحة في عبارات هذا المحور والتشجيع عليها، وهنا نتحدث عن المدرج في هذه اللوائح ولكن ليس بالضرورة ما يتم تطبيقه فعليا، وتشير الباحثة إلى أن هذه العينة لا تعطي صورة شاملة لكل بيئات عمل هذا القطاع وبالتالي فهي لا تستطيع التعميم بالمطلق ولكنها تحاول توضيح جوانب التأثير المحتملة في هذه الإجابات من وجهة نظرها.

## ● وعي الضمير

جدول (20) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (وعي الضمير)

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية Sig.
225	4.46	0.65	33.52	89	0.000
225	4.48	0.61	36.56	90	0.000
225	4.05	0.98	16.00	81	0.000
225	4.52	0.59	38.60	90	0.000
225	4.53	0.61	37.56	91	0.000
<b>225</b>	<b>4.41</b>	<b>0.53</b>	<b>39.68</b>	<b>88</b>	<b>0.000</b>

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم اعتماد أبعاد المواطنة التنظيمية من حيث (وعي الضمير) لدى المنظمات (عينة الدراسة) قد بلغ ( 4.41 ) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا الاعتماد (88%) والذي يقابل اعتماد لتبني ابعاد المواطنة التنظيمية من حيث (وعي الضمير) بدرجة عالية حسب آراء العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي ( 0.68) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، احتلت المرتبة الأولى العبارة ( أتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.) نجد أن متوسط الاجابات عليها (4.53) وان الوزن النسبي للإجابات هو ( 91 %) بتقييم بدرجة (عالي) حسب آراء العينة ومستوى الدلالة الحسابية ( 0.000 ) اصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 والمرتبة الثانية (أتعامل بعناية مع الموجودات الثابتة في مكان العمل.) بمستوى تقييم 90 % عالي والمرتبة الثالثة (أحرص على أداء العمل بإتقان وتفاني) بتقييم عالي 90 % بينما المراتب الأخيرة نجد (أهتم بإعلام المنظمة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور الى العمل) بمستوى تقييم 89 % عالي ، واخيراً (أتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة) بتقييم بدرجة عالي 81 % دال احصائياً

وهذه النسب تؤكد ما أشارت إليه الباحثة في التفسيرات السابقة حول صرامة اللوائح والأنظمة في قطاع المنظمات والذي لا يتيح الفرصة لمخالفتها ف يشكل ذلك اهتماما كبيرا لدى الموظفين بالقدوم في الساعات المحددة والقيام بالعمل على أكمل وجه والتعامل مع الموجودات الثابتة بعناية، وفيما يتعلق بالبقاء لما بعد ساعات العمل ف إن الموظف يحق له أن يحصل على زيادة مأجورة بحسب النظام الداخلي لهذه المنظمات

إذا اضطر للعمل لما بعد ساعات العمل الرسمية وفي غالب الأحيان يضطر لذلك بسبب ضغط العمل في هذا القطاع وخاصة في حالات الاستجابة الطارئة ف أصبحت هذه الآلية ظاهرة طبيعية ومعتادة بالنسبة للموظفين بحسب ما لاحظت الباحثة في مكان عملها وردود أفعال بعض المجيبين على الاستبيان وعلى صعيد آخر فإن التطوع للقيام بعمل إضافي يعطي الموظف حافزا وتقديرا من قبل زملائه ومديره، وبالتالي ليس بالضرورة أن يكون الحافز هو فقط حافزا ماديا لإبداء هذه المبادرة.

- فرضيات الدراسة

3- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية في مستوى التماسك التنظيمي لدى العاملين في المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية.

تشتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين (العلاقات والاتصالات والقرارات) و الهيكل التنظيمي

يبين الجدول ( 21 ) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل(العلاقات والاتصالات والقرارات) و (الهيكل التنظيمي)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	84.505	0.427	0.432	.657 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), العلاقات والاتصالات, قرارات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 65.7%، و مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 43.2% أي أن المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 43.2 من

التغيرات الحاصلة في التابع (الهيكل التنظيمي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=84.5$  و معنوية الدلالة الحسابية (  $Sig=0.000$  ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج دال احصائياً

ويبين الجدول ( 22 ) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و الهيكل التنظيمي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	6.252		0.190	1.185	(Constant)
<b>0.000</b>	<b>9.182</b>	<b>0.701</b>	<b>0.083</b>	<b>0.759</b>	<u>العلاقات والاتصالات</u> 1
0.433	-0.785	-0.060	0.063	-0.049	قرارات

a. Dependent Variable: الهيكل التنظيمي

نجد أن بعد المتغير المستقل من حيث (العلاقات والاتصالات) ذات دلالة إحصائية حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  بينما (القرارات) لا تؤثر في الهيكل التنظيمي .

تفسر الباحثة هنا واستكمالاً لما تم طرحه في قسم الإجابة عن التساؤلات في هذا الجانب، إلى أن عدم وجود أثر للقرارات في بعد الهيكل التنظيمي يعزى في الأصل إلى طبيعة أفراد العينة المجيبين على هذا استبيان هذه الدراسة والذين كما ذكرنا سابقاً 52% هم موظفين في المستويات الإدارية الدنيا و37.3% من الموظفين (من فئة مسؤول -مدير) والذين بحسب التقسيم الإداري للمنظمات غير الربحية لا لهم الفصل في قرارات متعلقة بهذا المحور ،ولكن يتم إشراكهم في تنفيذ هذه القرارات أو إبداء الرأي ولكن ليس بالضرورة أن يعمل به عملياً، وذلك يفسر عدم وجود أثر للقرارات في هذا البعد. وعلى الجانب الآخر وكونهم المتأثرين بهذه القرارات فإن المؤثر الحقيقي هو قنوات الاتصالات والعلاقات التي ترسم وتوضح معالم وآثار توجه وقرارات الإدارات العليا.

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{العلاقات والاتصالات} = 1.18 + (0.75) \text{ (الهيكل التنظيمي)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات) في بعد الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد القيادة كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين (العلاقات والاتصالات والقرارات) و القيادة وبين الجدول (23) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (القيادة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	185.723	0.623	0.626	.791 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), العلاقات والاتصالات, قرارات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 79.1% ، ومقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 62.6% اي أن المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 62.3 من التغيرات الحاصلة في التابع (القيادة) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=185.7$  و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $\text{sig}=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج دال احصائياً

جدول (24) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و القيادة

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.270	1.106		0.192	0.212	(Constant)
<b>0.000</b>	<b>5.555</b>	<b>0.344</b>	<b>0.084</b>	<b>0.465</b>	العلاقات والاتصالات 1
<b>0.000</b>	<b>8.059</b>	<b>0.500</b>	<b>0.064</b>	<b>0.514</b>	قرارات

a. Dependent Variable: القيادة

نجد من خلال الجدول أن أبعاد المتغير المستقل العلاقات والاتصالات و القرارات ذات دلالات إحصائية بحسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $\text{sig}<0.05$  تؤثر في التابع القيادة

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{القرارات} = 0.51 + \text{العلاقات والاتصالات} (0.46) + \text{القيادة} (0.21)$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد القيادة كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي)

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد بيئة العمل كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي.

تم اجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين (العلاقات والاتصالات والقرارات) و بيئة العمل

يبين جدول (25) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و (بيئة العمل)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 <sup>b</sup>	98.889	0.466	0.471	.686 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), العلاقات والاتصالات, قرارات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 68.6% ومقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 47.1% اي أن المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 47.1% من التغيرات الحاصلة في التابع (بيئة العمل) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=98.8 و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج دال احصائياً

جدول (26) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و بيئة العمل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	5.806		0.188	1.093	(Constant) 1

0.000	10.121	0.746	0.082	0.831	العلاقات والاتصالات
0.265	-1.118	-0.082	0.063	-0.070	قرارات

a. Dependent Variable: بيئة العمل

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل من حيث (العلاقات والاتصالات) ذات دلالة إحصائية حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $\text{sig} < 0.05$  تؤثر في التابع بيئة العمل بينما القرارات لا تؤثر في بيئة العمل. لم تلمس الباحثة أثرا حقيقيا منذ مرحلة مقارنة متوسطات إجابات أفراد العينة على هذا المحور أي توجه نحو التأكيد على أن القرارات الموجهة للموظفين تلعب دورا في التخفيف من أعباء العمل أو الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وعلى الصعيد الآخر كان مقياس تقييمهم لصحة بيئة العمل هو ما تم بناءه على العلاقات والاتصالات من حيث الحصول على التقدير والاحترام من قبل المجتمع وفرص التجديد الذي تتيحه بيئة العمل بحكم طبيعتها المتجددة باستمرار نظرا لتغير استجابتها بتغير ظروف الاحتياج، وبالتالي الحاجة إلى كل ما هو جديد لمواكبة هذا التغير لبقاء المنظمات على قيد الحياة. وبالمقابل فإن حصول الموظفين على حقوقهم وإجازاتهم هو بفضل الأنظمة واللوائح وليس بتأثير من القرارات الموجهة بهذا الخصوص.

وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{العلاقات والاتصالات} = 0.83 + (0.09) \text{ (بيئة العمل)}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي تؤثر السياسات التنظيمية ببعدها (العلاقات والاتصالات) في بعد بيئة العمل كبعدها من أبعاد التماسك التنظيمي

❖ تؤثر السياسات التنظيمية ببعدها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد المرونة كبعدها من أبعاد التماسك التنظيمي.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد علاقة التأثير بين (العلاقات والاتصالات والقرارات) و المرونة

يبين الجدول (27) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات

والقرارات) و (المرونة)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
------	---	-------------------	----------	---	-------

.000 <sup>b</sup>	69.811	0.381	0.386	0.621 <sup>a</sup>	1
-------------------	--------	-------	-------	--------------------	---

a. Predictors: (Constant), العلاقات والاتصالات, قرارات

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 62.1% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 38.6% اي أن المتغير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 38.6 من التغيرات الحاصلة في التابع (المرونة) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F=69.8 و معنوية الدلالة الحسابية ( Sig=0.000 ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية sig=0.05. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج دال احصائياً

جدول ( 28 ) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (العلاقات والاتصالات والقرارات) و المرونة

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	3.893		0.227	0.884	(Constant)
<b>0.000</b>	<b>8.318</b>	<b>0.661</b>	<b>0.099</b>	<b>0.823</b>	1 العلاقات والاتصالات
0.500	-0.676	-0.054	0.075	-0.051	قرارات

a. Dependent Variable: المرونة

ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل من حيث (العلاقات والاتصالات) ذات دلالة إحصائية حسب نموذج t حيث دالة المعنوية sig<0.05 تؤثر في التابع بيئة العمل بينما القرارات لا تؤثر في المرونة. وهذا يؤكد ما تم تفسيره سابقا من خلال مقارنة متوسطات إجابات أفراد العينة أن طبيعة المستوى الوظيفي للمجيبين على الاستبانة أدت إلى إظهار هذه النتائج والتأكيد في الغالبية على عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار والحد من تداخلاتهم داخل وخارج البيئة التنظيمية، وقلة الوعي لمفهوم المرونة التنظيمية الذي يتجلى في تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسن في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في سائر الجوانب، حيث كان هذا السبب الرئيسي المفسر لهذه النتائج باعتقاد الباحثة.



وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{العلاقات والاتصالات} = 0.09 + (0.82) (\text{المرونة})$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي تؤثر السياسات التنظيمية ببعدها (العلاقات والاتصالات) في بعد المرونة كبعدها من أبعاد التماسك التنظيمي)

الفرضية الثانية: تتوسط سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي

تم اجراء الانحدار الخطي ( PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 ) Hayes بوجود الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) والذي يبينه الجدول (29) بين محاور المتغير المستقل السياسات التنظيمية مع التابع التماسك التنظيمي.

الجدول(29)

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0
*****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.          www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022).   www.guilford.com/p/hayes3
*****
*****
Model : 4
Y : YYT التماسك التنظيمي
X : XXT السياسات التنظيمية
M : MMT المواطنة التنظيمية
Sample
Size: 225
*****
*****
OUTCOME VARIABLE:
MMT
Model Summary
R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
.3438      .1182      .2218      29.8857      1.00      223.00      .0000
Model
          coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant  3.44      .1656      20.78      .0000      3.11      3.767
XXT       .2497      .0457      5.4668      .0000      .1597      .3397
Standardized coefficients
Coeff
XXT       .3438
*****
OUTCOME VARIABLE:
YYT
```

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.7590	.5761	.1777	150.	2.	222.	.0000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.7554	.2540	2.97	.0033	.2548	1.2560
XXT	.6847	.0435	15.72	.0000	.5989	.7705
MMT	.0915	.0599	1.5267	.1283	-.0266	.2097
Standardized coefficients						
Coeff						
XXT	.7317					
MMT	.0710					
Test(s) of X by M interaction:						
F	df1	df2	p			
7.8448	1.0000	221.00	.0055			
***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****						
Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.6847	.0435	15.7	.0000	.5989	.7705	.7317
Indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
MMT	.0229	.0182	-.0119 .0603			
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
MMT	.0244	.0192	-.0129 .0637			

نجد من خلال الجداول السابقة أن المتغير المستقل (السياسات التنظيمية) يؤثر في التابع (التماسك التنظيمي) ذو دلالة معنوية في هذا النموذج حيث أن الدالة المعنوية  $p\text{-value} < 0.05$  و حالة سلوك المواطنة التنظيمية (ينبئ و يؤثر في المتغير المستقل السياسات التنظيمية على التابع التماسك التنظيمي) وبالتالي يوجد دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط جزئي في العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي في منظمات عينة الدراسة.

## نتائج وتوصيات الدراسة

### 1- نتائج الدراسة:

- تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات) في بعد الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي.
- تؤثر السياسات التنظيمية ببعديها (العلاقات والاتصالات والقرارات) في بعد القيادة كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي.
- تؤثر السياسات التنظيمية من حيث (العلاقات والاتصالات) في بعد بيئة العمل كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير لبعدها في بيئة العمل.
- تؤثر السياسات التنظيمية ببعدها (العلاقات والاتصالات) في بعد المرونة كبعد من أبعاد التماسك التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير لبعدها في هذا البعد.
- يوجد دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط جزئي في العلاقة بين السياسات التنظيمية والتماسك التنظيمي في المنظمات عينة الدراسة.
- يوجد ضعف في تفعيل قرارات الإدارات في المنظمات غير الربحية بما يخدم مصالح الموظفين ويعزز من فعالية بيئة العمل وتماسكها، واقتصر هذه القرارات في غالبيتها على ما تفرضه النظم واللوائح وبالتالي غياب أثرها الحقيقي في بعض أوجه التماسك التنظيمي.
- عدم وجود وعي لمفهوم السياسات التنظيمية في قطاع المنظمات غير الربحية وربط أثرها في التماسك المنظمات.

### 2- توصيات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة، تقدم الباحثة من خلال هذه الدراسة التوصيات التالية:

- العمل على إقامة برامج تدريبية وجلسات توعوية للموظفين تهدف إلى تبصير الموظفين بمفهوم السياسات التنظيمية ومدى خطورة تطبيقه بشكل سلبي، وأثره في مختلف جوانب التنظيم وبالتالي في فاعلية وأداء الموظفين.
- ضبط قنوات الاتصال وطبيعة العلاقات من خلال توجيه الإدارات نحو خلق ثقافة تنظيمية أصيلة تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية بهدف تعزيز سبل العمل الجاد والفاعل، وليس فقط خوفا من العقاب والأنظمة واللوائح.

- مراقبة نظم الحوافز وتحديثها بشكل مستمر لضمان حقوق الموظفين في الحصول على المكافآت التي يستحقونها.
- ضرورة أن تولي الإدارة العليا التماسك التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.
- عمل أقسام الموارد البشرية على إدراج معايير تتعلق بسلوكيات السياسات التنظيمية الإيجابية عند استقطاب وتعيين مدراء جدد في المنظمات
- العمل على رفع مستوى الرضا من خلال إعادة النظر في عبء العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.
- العمل على تعزيز طرق اتخاذ القرارات وتوجيهها نحو مصلحة أهداف المنظمة والموظفين معا وإشراك الموظفين فيها بشفافية ووضوح من خلال إجراءات جادة ذات إسقاط فعلي على بيئة العمل.

### 3- الآفاق المستقبلية للدراسة:

- تتصح الباحثة زملائها الذين يرغبون بدراسة مفهوم السياسات التنظيمية إلى التوسع في البحث عن أبعاد لهذا المفهوم بهدف الوصول إلى صورة أشمل لتأثيره في أداء الموظفين وبيئة العمل ،وذلك بدراسة الموارد التي من الممكن أن تدخل في تأثير السياسات التنظيمية، والسمعة التي تحصل عليها المؤسسات نتيجة لتطبيق هذه الممارسات، والتبحر في تطبيقه على عوامل متعلقة بالموظف بشكل مباشر من حيث نية ترك العمل، والاحتراق الوظيفي وسبل التطور المهني.
- تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الحكومية والخاصة وعلى مستويات إدارية متعددة
- إجراء دراسات ميدانية تكشف عن المسببات الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مختلف القطاعات

## المراجع

### المراجع العربية

- 1- الترهوني، رمضان سعد كريم وبحيح، خديجة أحمد عثمان، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي "، مجلة نقد وتوير، العدد 4، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ليبيا، 2016 .
- 2- السالم وصالح، مؤيد سعيد، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.
- 3- الشامي، أفضل عباس مهدي، " روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية ( دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة)"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2014.
- 4- الطيب، إيهاب محمود عايش، "أثر التماسك التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- 5- العامري، صلاح مهدي حسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال " دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 6- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2015.
- 7- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، 2013.
- 8- آل زاهر، على ناصر شتوي، " سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد "، مجلة العلمية لجامعة فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك خالد، السعودية، 2011.
- 9- المغربي، كامل، 2005، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار القدس للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- 10- بحر، يوسف عبد، مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان، 2005.
- 11- حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 12- رفاعي، رجب حسنين محمد، " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته (دراسة ميدانية)" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 13- فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد، "السلوك التنظيمي: في إدارة المنظمات التعليمية"، عمان: المسيرة للنشر والتوزيع، 2015
- 14- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015.
- 15- ملحم، يحيى سليم، "أثر التماسك التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2016.
- 16- هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.

### المراجع الأجنبية

- 17- Aggarwal, A. , Goyal, J. and Nobi, K. (2018) Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Perceptions of Organizational Justice: The Mediating Role of Perceptions of Organizational politics
- 18- Allen, R. W. et al (1979) Organizational Politics – Tactics and Characteristics of Its Actors, California Management Review, XXII (1), pp. 77-83.
- 19- Andrie, A. M. (2011). Positive and Negative Emotions Within The Organizational Context. Global Journal of Human Social Science 11 (9), 39-26 ،

- 20- Ann Gilley, Jerry W. Gilley, Scott A. Qatro and Pamela Dixon (2009) *Praeger Handbook of Human Resource Management* 1<sup>st</sup> Edition, Greenwood Publishing Group USA.
- 21- Bishop, D. et al (2006) *Learning As Work: Teaching and Learning Processes in Contemporary Work Organizations*, Learning as Work Research Paper, No. 5, Cardiff School of Social Sciences, Cardiff University, pp. 1-38. Block, P. (1988) *The empowered manager: Positive political skills at work*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 22- Butcher, D. & Clarke, M. (2006) *The Symbiosis of Organizational Politics and Organizational Democracy*, in E. Vigoda-Gadot and A. Drory (eds.), *Handbook of Organizational Politics* (Edward Elgar, Cheltenham, UK), pp. 286–300.
- 23- Boler, R. and Somech, A. (2005) "Organizational Citizenship Behavior in School: How does it Related to Participation in Decision Making? *Journal of Educational Administration*, Vol 45, No. 6 pp 756-768
- 24- Campo, M., Champely, S., Lane, A. M., Rosnet, E., Ferrand, C., & Louvet, B. (2016). Emotions and performance in rugby. *Journal of Sport and Health Science* 10-1. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2016.10.001>
- 25- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H., and Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *J. Appl. Soc. Psychol.* 79, 730–743. doi: 10.1037//0021-9010.79.5.730
- 26- Chenat, Pavid, 2007, *Organizational Culture*
- 27- Cho, S. & Johanson, M. M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Employee
- 28- Crawford, E. R., LePine, J. A., and Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *J. Appl. Psychol.* 95, 834–848. doi: 10.1037/a0019364
- 29- Credé, M., and Harms, P. D. (2015). 25 years of higher-order confirmatory factor analysis in the organizational sciences: a critical review and development of reporting recommendations. *J. Organ. Behav.* 36, 845–872. doi: 10.1002/job.2008
- 30- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *J. Organ. Behav.* 18, 159–180. doi: 10.1002/(sici)1099-1379(199703)18:2<159::aid-job795>3.0.co;2-d
- 31- Daniels, D., Joireman, J., Falvy, J., & Kamdar, D. (2006). Organizational citizenship behavior as function of empathy consideration of future consequences and employee time horizon: an initial exploration using an in basket simulation of OCBs. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2266–2292.
- 32- de Lange, A. H., De Witt, H., and Notepapers, G. (2016). "Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers," in *Longitudinal Research in Health Psychology*, ed. T. W. Taris (Oxon: Routledge), 144–166.
- 33- DeGhetto, K., Russell, Z. A., and Ferris, G. R. (2017). "Organizational change, uncertainty, and employee stress: Sensemaking interpretations of work environments and the experience of politics and stress," in *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress Research in Occupational Stress and Well-being*, eds C. Christopher Rosen and L. Pamela Perrewé (Bingley: Emerald Publishing Limited).
- 34- Drory, A. & Vigoda-Gadot, E. (2010) Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience, *Human Resource Management Review*, 20, pp. 194-202.
- 35- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organ. Studies* 14, 59–71. doi: 10.1177/017084069301400105
- 36- Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 32(3)326-307. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>
- 37- Elangovan, A. R., and Xie, J. L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leaders. Dev. J.* 21, 319–328. doi: 10.1108/01437730010343095
- 38- Eldor, L. (2016). "Looking on the bright side: the positive role of organizational politics in the relationship between employee engagement and work performance," in *Handbook of Organizational Politics, Looking Back and to the Future*, eds A. Drory and E. Vigoda-Gadot (Cheltenham: Edward Elgar), 217–243. doi: 10.4337/9781784713492.00017
- 39- Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007b). Chapter 4 Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance. *Research on Emotion in Organizations*. [https://doi.org/10.1016/S17469791\(07\)03004-0](https://doi.org/10.1016/S17469791(07)03004-0)
- 40- Fedor, D. B., and Maslyn, J. M. (2002). "Politics and political behavior: Where else do we go from here?," in *Research in Multi-Level Issues The Many Faces of Multi-level Issues*, eds F. Yammarino and F. Dansereau (Oxford: Elsevier)

- 41- Fedor, D. B., Maslyn, J. M., Farmer, S., and Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *J. Appl. Soc. Psychol.* 38, 76–96. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00297.x
- 42- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., and Ammeter, A. P. (2002). "Perceptions of organizational politics: Theory and research directions," in *Research in Multi-Level Issues the Many Faces of Multi-Level*, eds F. Yammarino and F. Dansereau (Oxford: Elsevier Science).
- 43- Ferris, G. R., and Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *J. Manag.* 18, 93–116.
- 44- Ferris, G. R., and Treadway, D. C. (eds) (2012). *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*. New York, NY: Routledge.
- 45- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *J. Manag.* 31, 126–152. doi: 10.1177/0149206304271386
- 46- Folger, R. and Konovsky, M. A. (2009). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to pay raise Decision" *Academy of Management Journal* Vol. 32 Pp 115-130.
- 47- Fuller, A. & Unwin, L. (2003) Learning as Apprentices in the Contemporary UK Workplace: creating and managing expansive and restrictive participation, *Journal of Education and Work*, 16(4), pp. 407-426.
- 48- Ganesh, M. P. & Gupta, M. (2010). Impact of virtualness and task interdependence on extra-role performance in software development teams. *Team Performance Management: An International Journal* 16 (3/4)186-169 . <https://doi.org/10.1108/13527591011053250>
- 49- Gratto, Frederic, "The Relationship between Organizational cohesion and Job Satisfaction for Directors of Physical plants ",2011, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- 50- Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational cohesion and Job Satisfaction for Directors of Physical plants ",2011, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- 51- Gotsis, G. N. & Kortezi, Z. (2010) Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective, *Journal of Business Ethics*, 93, pp. 497-517.
- 52- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organ. Behav. Hum Perform.* 16, 250–279. doi: 10.1016/0030-
- 53- Hafer, John Gresham (2008) organizational Cohesion Antecedents to the market orientation of cross – Functional New product Development Teams Institute of Behavioral and Applied Management
- 54- Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. (2010). Ego depletion and the strength model of self-control: A metaanalysis. *Psychological Bulletin* 136 (4)525-495 . <https://doi.org/10.1037/a0019486>
- 55- Hakonen, J., Bakker, A. B., and Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *J. School Psychol.* 43, 495–513. doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- 56- Halbesleben, J. and Bellairs, T. (2016). What Are the Motives for Employees to Exhibit Citizenship Behavior? *Oxford Handbooks Online*.
- 57- Harris, K. J., et al (2009) Relationships Between Politics, Supervisor Communication, and Job Outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(11), pp. 2669-2688.
- 58- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt to conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513–524. doi: 10.1037//0003-066x.44.3.513
- 59- Hochwarter, W. A., and Thompson, K. R. (2010). The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: a test of competing perspectives. *Hum. Relat.* 63, 1371–1394. doi: 10.1177/0018726709357250
- 60- Hochwarter, W. A., Kacmar, K. M., Perrewé, P. L., and Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *J. Vocat. Behav.* 63, 438–456. doi: 10.1016/s0001-8791(02)00048-9
- 61- House, R. J., and Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: scale development and validation. *J. Appl. Psychol.* 56, 388–396. doi: 10.1037/h0033444
- 62- Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress related implications and outcomes. *Hum. Relat.* 49, 233–266. doi: 10.1177/001872679604900206
- 63- Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Struct. Equ. Model. Multidis. J.* 6, 1–55. doi: 10.1080/10705519909540118
- 64- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *J. Appl. Psychol.* 92, 1332–1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332

- 65- Johnson, J., Rosen, C. C., and Djurdjevic, E. (2011). Assessing the impact of common method variance on higher order multidimensional constructs. *J. Appl. Psychol.* 94, 744–761. doi: 10.1037/a0021504
- 66- Kacmar, K. M., and Baron, R. A. (1999). "Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research," in *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. J. Ferris (Greenwich, CT: JAI Press).
- 67- Kacmar, K. M., and Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *J. Manag.* 23, 627–658. doi: 10.1016/s0149-2063(97)90019-2
- 68- Kacmar, K. M., and Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): development and construct validity. *Educ. Psychol. Measure.* 51, 193–205. doi: 10.1177/0013164491511019
- 69- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad. Manag. J.* 33, 692–724. doi: 10.5465/ 256287
- 70- Kahn, W. A., and Heaphy, E. D. (2014). "Relational contexts of personal engagement at work," in *Employee Engagement in Theory and Practice*, eds C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Stone (London: Routledge), 82–96.
- 71- Kane-Frieder, R. E., Hochwarter, W. A., and Ferris, G. R. (2014). Terms of engagement: political boundaries of work engagement-work outcomes relationships. *Human Relations* 67, 357–382. doi: 10.1177/0018726713495068
- 72- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administ. Sci. Q.* 24, 285–307.
- 73- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: the mediating role of work engagement. *Int. J. Contemp. Hospital. Manag.* 25, 82–104. doi: 10.1108/09596111311290237
- 74- Kenny, D. (2015). Measuring model fit. Available at: <http://davidakenny.net/cm/fit.htm> (accessed January 2017).
- 75- Kiewitz, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., and Castro, S. L. (2002). The role of psychological climate in neutralizing the effects of organizational politics on work outcomes. *J. Appl. Soc. Psychol.* 32, 1189–1207. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb01431.x
- 76- King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J., and Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *J. Pers. Soc. Psychol.* 90, 179–196.
- 77- Kline, R. B. (2015). The mediation myth. *Basic Appl. Soc. Psychol.* 37, 202–213. doi: 10.1080/01973533.2015.1049349
- 78- Krishnan v. R. and Arora p. (2008) "Determinants of Transformational Leadership and Organizational Citizenship
- 79- Landells, E., and Albrecht, S. L. (2015). The positives and negatives of organizational politics: a qualitative study. *J. Business Psychol.* 32, 42–58.
- 80- Landells, E., and Albrecht, S. L. (2016). "Organizational politics and a maturity model: An integration and extension of existing models and dimensions," in *Handbook of Organizational Politics, Second Edition, Looking Back and to the Future*, eds A. Drory and E. Vigoda-Gadot (Cheltenham: Edward Elgar), 295–318. doi: 10.4337/9781784713492.00021
- 81- Landells, E., and Albrecht, S. L. (2017). "Positive politics, negative politics and engagement: The 'black box' of psychological safety, meaningfulness and availability," in *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress: Research in Occupational Stress and Wellbeing*, eds C. Rosen and P. Perrewé (Bingley: Emerald Publishing).
- 82- Latham, G. P., and Pindar, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.* 56, 485–516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- 83- Lazarus, R. S. (1991). "Psychological stress in the workplace," in *Journal of Social Behavior and Personality Handbook on Job Stress (special issue)*, ed. P. L. Perrewe (San Rafael, CA: Select Press).
- 84- Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., et al. (2008). Group-level self-definition and self-investment: a hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *J. Pers. Soc. Psychol.* 95, 144–165. doi: 10.1037/0022-3514.95.1.144
- 85- Li, J., Wu, L.-Z., Liu, D., Kwan, H. K., and Liu, J. (2014). Insiders maintain voice: a psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific J. Manag.* 31, 853–875.
- 86- Macey, W. H., and Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Ind. Organ. Psychol. Perspec. Sci. Prac.* 1, 3–30.



- 87- Maranges H. M., Schmeichel B. J., & Baumeister R. F. (2017). Comparing cognitive load and self-regulatory depletion: Effects on emotions and cognitions. *Learning and Instruction-74*, 51–84. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2016.10.010>
- 88- Marsh, H. W. (1987). The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis. *J. Educ. Measure.* 24, 17–39. doi: 10.1007/s12529-011-9145-x
- 89- Maxwell, S. E., Cole, D. A., and Mitchell, M. A. (2011). Bias in cross-sectional analyses of longitudinal mediation: partial and complete mediation under an autoregressive model. *Multi behavior Res.* 46, 816–841. doi: 10.1080/00273171.2011.606716
- 90- Miao R.-T. & Kim H.-G. (2009). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Team Effectiveness in China: The Moderating Role of Task Complexity. In 2009 Fourth International Conference on Computer Sciences and Convergence Information Technology (pp. 641-646). <https://doi.org/10.1109/ICCIT.2009.200>
- 91- Neha Verma, Santosh Rangnekar, M. K. B. (2012). Team Effectiveness in Indian Organizations: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Delhi Business Review* 13 (2), 54-43
- 92- Peter, Kangies, " Organizational Cohesion and Corporate Performance: an Empirical Investigation ", 2010, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- 93- Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research* 99 (6) 338-323. <https://doi.org/10.3200/JOER.99.6.323-338>
- 94- Rishipal & Manish (2013). Performance management and employee loyalty. *Global Journal of Management and Business Research (USA)* Volume 13 Issue 3 Version 1.0. Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
- 95- Rong, Zhiliang & Cao, Giuling (2015) A Framework for Research and Practice: Relationship among Perception of Organizational Politics, Perceived Organization Support, Organizational Commitment and Work Engagements, University of China, *Journal of business and administration*
- 96- Somech A. and Drach-Zahavy A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3), pp.281-298.
- 97- Stone Patrice W, Harris on Michael, J Feldman, Penny (2004), organizational Cohesion of staff working conditions and safety – An Integrative Model (vo(102)
- 98- Ton Z. & Huckman R. S. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science* 19 (1) 68-56. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0294>
- 99- Trougakos J. P., Beal D. J., Cheng B. H., Hideg I., & Zweig D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology* 100 (1) 236-227. <https://doi.org/10.1037/a0038082>
- 100- Vigoda-Gadot, E. & Drory, A. (eds) (2006) *Handbook of Organizational Politics*, Cheltenham: Edward Elgar.
- 101- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005) Perceptions of politics and perceived performance in public and private organizations: a test of one model across two sectors, *Policy & Politics*, 33(2), pp. 251-276.
- 102- Williams S, Pitre R., and Zainuba M (2002), "Justice and Organizational citizenship behavior intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment" *Journal of Social Psychology* Vol. 142 No.1 pp. 33-44.

الملاحق:



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال

## استمارة استبيان

السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي، الدور الوسيط  
لسلوكيات المواطنة التنظيمية

(دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية العاملة في الجمهورية العربية السورية)

**Organizational politics and their role in the level of organizational  
cohesion, The mediating role for citizenship behaviors**

A field study on non-profit organizations operating in the Syrian Arab Republic

السيدات والسادة الأفاضل:

نعمل على دراسة السياسات التنظيمية ودورها في مستوى التماسك التنظيمي باعتبار وجود دور وسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية، سيتم تحليل البيانات بالطريقة التجميعية واستخدام النتائج لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرون لكم تعاونكم.

### القسم الأول:

الرجاء وضع إشارة على الإجابة المناسبة:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- عدد سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات  5 - 9 سنوات

10 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

3- نوع الوظيفة

إداري - موظف  إداري - رئيس قسم

إداري - مدير /مسؤول

4- التحصيل العلمي

إجازة جامعية  ماجستير  دكتوراه

أقل من إجازة جامعية

القسم الثاني:

المتغير الأول: التماسك التنظيمي

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>• المحور الأول: الهيكل التنظيمي</b>						
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي					
2	يتميز هيكل المنظمة التي أعمل فيها بالتصميم الجيد					
3	يتميز الهيكل التنظيمي في المنظمة بالمرونة					
4	لا يوجد تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف					
5	يساعد تقسيم العمل في المنظمة على تحقيق أهدافها					
6	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة ومهام عملها					
7	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بإدارة المنظمة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم					
8	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
9	الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية					
10	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين (الموظفين) في المنظمة					
<b>• المحور الثاني: القيادة</b>						
11	يعمل مديري على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار					
12	يوفر لي مديري الدعم اللازم للقيام بعملتي والواجبات المطلوبة مني					

					13	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين
					14	يشجع مديري مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
					15	يقوم مديري بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسي
					16	ييدي مديري اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين (موظفيه)
					17	تتم معاملتي من قبل المسؤول المباشر بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
<b>• المحور الثالث: بيئة العمل</b>						
					18	يوفر تصميم المكاتب الراحة النفسية والبدنية (التهوية، الإضاءة، سهولة الحركة)
					19	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
					20	توفر لي وظيفتي الاستقرار والأمن الوظيفي
					21	لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل
					22	وظيفتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع
					23	يحصل العاملون في المنظمة على الإجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام المعتمد
<b>• المحور الرابع: المرونة</b>						
					24	هناك ميل نحو استخدام أكثر من تقنية أو طريقة/أداة في سبيل إنجاز العمل
					25	تسعى المنظمة الى مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل
					26	يسمح للموظفين بممارسة العديد من الانشطة الاجتماعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي للقضاء على الظواهر السلبية المنتشرة في المجتمع
					27	تسهم المنظمة في نشر الوعي عن طريق اقامة الدورات والندوات التي تساعد الموظفين على مواجهه مشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة

					تدرب المنظمة الموظفين على استعمال التكنولوجيا لمواجهة التغيرات العلمية والتكنولوجية	28
--	--	--	--	--	---	----

### المتغير الثاني: السياسات التنظيمية

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>• المحور الأول: العلاقات والاتصالات</b>						
29	أقوم بدعوة مديري خارج العمل للاستفادة من ذلك للإشادة بمقترحاتي					
30	لا تتعهد الإدارة بتقديم خدمات معينة لمن يساعدها من الموظفين الآخرين في تحقيق ما تصبو إليه					
31	تتميز العلاقات بالوضوح والشفافية بين الإدارة والموظفين					
32	يوجد لدى الإدارة سلوك يهدف إلى محاولة التأثير الاجتماعي.					
33	لا يوجد لدى الإدارة سلوك يهدد المصالح الشخصية للآخرين سواء كانوا أفراداً أو أقساماً أو وحدات إدارية مختلفة في المنظمة					
34	يتمتع مديري بالصفات القيادية					
<b>• المحور الثاني: قرارات</b>						
35	يقوم مديري بالتوصية بمكافأة للموظفين على أدائهم المتميز					
36	لا يقوم مديري بالموافقة على تعيين شخص في وظيفة جيدة مقابل أن يقوم هذا الفرد بإخفاء المخالفات التي يرتكبها المدير					
37	لا يقوم مديري بزيادة حجم إدارته عن طريق توظيف بعض أصدقائه للحصول على نفوذ أكبر في المنظمة					

					لا يقوم مديري بإعطاء معلومات غير حقيقية عن حجم العمل في إدارته	38
--	--	--	--	--	--	----

### المتغير الثالث: سلوكيات المواطنة

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>• المحور الأول: كياسة</b>						
39	أأخذ بعين الاعتبار عواقب أفعالي على زملائي في العمل					
40	أحترم حقوق وخصوصيات الآخرين.					
41	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في أعمال الآخرين.					
42	أأخذ مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل.					
43	أحاول تجنب خلق المشاكل لزملائي في العمل.					
<b>• المحور الثاني: الأيثار</b>						
44	أساعد الآخرين الذين تغيّبوا عن عملهم					
45	أتوخى الدقة في مواعيد العمل .					
46	أنتزع بالقيام بمهام غير مطلوبة مني.					
47	لا أقوم بأخذ استراحات لا استحقها .					
48	لا أقضي وقتي في العمل دون بذل جهد .					
<b>• المحور الثالث: وعي الضمير</b>						
49	أهتم بإعلام المنظمة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور الى العمل .					
50	أتعامل بعناية مع الموجودات الثابتة في مكان العمل.					
51	أقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					

					أحرص على أداء العمل بإتقان وتقاني	52
					ألتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب .	53