

نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيطية (بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض)

عبد المحسن عبد السلام نعساني

أستاذ إدارة الموارد البشرية المشارك

مشرف قسم الإدارة - كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

(قدم للنشر في ٤ / ١١ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر في ٢١ / ١ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية - التمكين النفسي - الدعم التنظيمي - القيادة التحويلية - الرضا الوظيفي. ملخص الدراسة. هدفت الدراسة لاستكشاف العوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم اختبار الآثار المباشرة لمدرجات التمكين النفسي ومدرجات الدعم التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تم أيضاً اختبار التأثيرات غير المباشرة لكل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) في مدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كذلك فقد تم اختبار دور صحوة الضمير كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٣٢٧ موظف من العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض. ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الهرمي، ونموذج المعادلات الهيكلية، أكدت النتائج التي توصلنا إليها على دور صحوة الضمير كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أكدت أن الرضا الوظيفي قد لعب دور المتغير الاعتراضي في علاقة كل من (مدرجات التمكين النفسي، ومدرجات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما كشفت النتائج عن وجود تأثير اعتراضية لكل من التمكين النفسي والدعم التنظيمي في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. أخيراً، فقد اتضح، أن مدرجات التمكين النفسي لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة مدرجات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

مقدمة

إن المتتبع للأدب الإداري في الآونة الأخيرة لا بد وأن يلحظ ذلك الاهتمام المتزايد لعدد كبير من الكتاب والممارسين بموضوع الفاعلية التنظيمية، وسعيهم الدءوب في البحث عن آليات تساعد المنظمات للارتقاء بفاعليتها التنظيمية. ولعل الموضوع الذي حظي بالاهتمام الأكبر في هذا المجال تركز حول كيفية دفع الموظفين وتحفيزهم على بذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي، أو ما أطلق عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي بالتعريف عبارة عن نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية، ويتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليها أية مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهي ضرورية لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم (المبيض، ١٩٩٩).

(١) مشكلة الدراسة

على الرغم من كثرة وتنوع الدراسات التي تمت في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الغالبية العظمى منها ركزت على اختبار التأثيرات المباشرة لبعض العوامل (كمدركات الدعم التنظيمي، ومدركات التمكين النفسي، والرضا الوظيفي وغيرها) في مدى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأغفلت تأثير العوامل الاعتراضية والوسيطية في تفسير تلك العلاقة، ولعل ذلك يفسر توصل العديد من تلك الدراسات لتنتائج متضاربة بهذا الخصوص (Asgari et al, 2008).

وعليه، سيسعى الباحث من خلال الدراسة الحالية لاستكشاف ما يمكن تسميته بالصندوق الأسود حول كيفية تفاعل عدد من المتغيرات الفردية في تأثيرها على مدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبصورة أكثر تحديداً، سنسعى من خلال الدراسة الحالية لاختبار نموذج قمنا ببنائه في ضوء استعراضنا للعديد من الدراسات السابقة حول الموضوع. وذلك وفقاً لما يظهره الشكل رقم (١)، حيث سنقوم باختبار التأثير المباشر لبعض العوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية (متمثلة بمدركات الدعم التنظيمي ومدركات التمكين النفسي)، كما سنقوم باختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضية في علاقة كل من (مدركات الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، والقيادة التحويلية) بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما سنختبر دور أحد أهم أبعاد الشخصية (صحة الضمير) كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٢) أهمية الدراسة

(١، ٢) الأهمية النظرية:

على الرغم من وجود رصيد بحثي لا بأس به من الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية، سواءً أكان ذلك على صعيد الدراسات العربية أم الأجنبية، إلا أن معظم تلك الدراسات سعت لاختبار التأثيرات المباشرة لبعض العوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما كان هناك ندرة حقيقية في الدراسات التي سعت لبناء نموذج متكامل يظهر التأثيرات المباشرة والاعتراضية والمباشرة، وعليه، تظهر أهمية الدراسة الحالية كونها تعمل على اختبار التأثير المباشر لبعض العوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية (متمثلة بمدركات الدعم التنظيمي ومدركات التمكين النفسي)، كما ستقوم باختبار دور الرضا الوظيفي

(ب) اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير اعتراضي في علاقة كل من (التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(ج) اختبار دور كل من (التمكين النفسي والدعم التنظيمي) كمتغيرات اعتراضية في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(د) اختبار دور مدركات التمكين النفسي كمتغير اعتراضي في علاقة مدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(هـ) اختبار أثر صحة الضمير كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤) الإطار النظري للدراسة وفروضها واستعراض الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، أمكننا صياغة نموذج الدراسة وفقاً للشكل التالي رقم (١).

كمتغير اعتراضي في علاقة كل من (مدركات الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، والقيادة التحويلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما ستختبر دور أحد أهم أبعاد الشخصية (صحة الضمير) كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تضيف لبنة جديدة للأدب الإداري في هذا المجال.

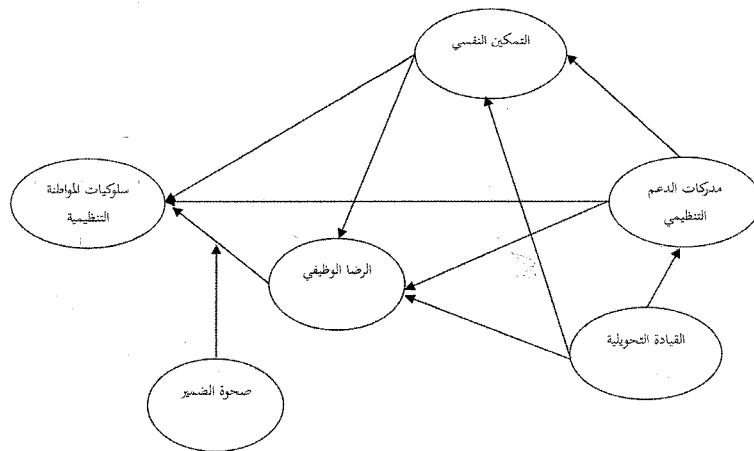
(٢، ٢) الأهمية العملية

تنبع الأهمية العملية للدراسة من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه الإدارة المصرفية نحو الآليات التي يمكن اتباعها لتعزيز سلوكيات الدور الممتاز لدى موظفيها، الأمر الذي يساعد أولئك الموظفين على التكيف مع الضغوط التي يتميز بها العمل المصرفي، ويعمل بدوره على تعزيز الفاعلية التنظيمية.

(٣) أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

(أ) اختبار الأثر المباشر لكل من (التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي) في سلوكيات المواطنة التنظيمية.



الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

التي تمكنه من إنجاز عمله، بما يساعده على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

● التأثير: ويشير لإدراك الفرد وإيمانه بأنه قادر على التأثير في نتائج الأداء التنظيمي في المنظمة، وفي السياسات الإدارية العامة، وفي صنع القرارات، وذلك من خلال قراراته وأفعاله.

وعلى الرغم من ندرة الدراسات التجريبية التي تناولت دراسة العلاقة المباشرة بين مدركات التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه يمكن تبرير العلاقة بين المتغيرين في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين يعمل على زيادة مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولاشك أن العاملون سيقدرّون ذلك، وسيشعرون، وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي.

كذلك، يمكن القول، إن الموظفين الذين يتسمون بالكفاءة والجدارة في عملهم، فإنهم غالباً ما ينظرون لأنفسهم باعتبارهم أكثر قدرة على التأثير في النتائج التنظيمية، وهو ما يدفعهم لاتخاذ زمام المبادرة والانخراط في سلوكيات تفوق متطلبات العمل الرسمي بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي لدى المرؤوسين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث يوضح الشكل التأثيرات المباشرة لكل من (مدركات الدعم التنظيمي ومدركات التمكين النفسي) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يوضح أيضاً التأثيرات غير المباشرة التي تحكم تلك العلاقة، كما يتضح من الشكل أيضاً دور (صحة الضمير)، كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. وفيما يلي نقدم تبريراً للعلاقات التي يكتنفها النموذج المقترح.

(١, ٤) التمكين النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعرف (Spreitzer, 1995) التمكين النفسي بأنه: ”إدراك الفرد أن لعمله معنى، وأنه يمتلك الكفاءة، والمقدرة اللازمة لإنجاز مهامه، بالإضافة لامتلاكه الإيوان بذاته، وبقدرته على اختيار وتنظيم مهامه التي يقوم بها، وكذلك شعوره بأن لعمله تأثيراً مباشراً في منظّمته التي يعمل بها. وفي ضوء التعريف السابق، يمكن القول أن مفهوم التمكين النفسي ينطوي على الأبعاد التالية:

● المعنى: ويشير لإدراك الفرد بأن لعمله أهمية ومعنى، فالموظفون الذين يجدون أن العمل الذي يقومون به ذو معنى، سيستخدمون إمكانياتهم وقدراتهم بشكل أكبر، وسيبدلون كل ما لديهم من طاقات لإنجاز عملهم بالشكل الأمثل، وبما يخدم تحقيق أهداف ورؤية المنظمة (Forrester, 2000).

● الجدارة: وتشير لثقة الفرد وإيمانه بأنه يمتلك المقدرة والمهارة والمعرفة للقيام بعمله بشكل جيد.

● التقرير الذاتي: ويشير لامتلاك الموظف لحرية الاجتهاد والتقدير أثناء تبنيه الأفعال أو السلوكيات

الفرض الثاني: يوجد علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى المرؤوسين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤,٣) الرضا الوظيفي كمتغير اعترض في علاقة التمكين النفسي بسلوكيات المواطنة التنظيمية أظهرت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يعتبر من النتائج الهامة لعملية التمكين النفسي. فقد كشفت دراسة (Seibert et al, 2004) أن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي والرضا الوظيفي. فقد اتضح بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كما اتضح أيضاً وجود علاقة جوهرية بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن بعد الاستقلالية يعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية. أما فيما يتعلق ببعده التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم، الأمر الذي يعزز من مستوى رضاهم الوظيفي. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً، وذلك لأن تلك الجدارة ستعكس عليهم بمزيد من العوائد المادية والمعنوية. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي يدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

(٤, ٢) الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية قام (Eisenberger et al, 1986) بتطوير مفهوم مدركات الدعم التنظيمي كوسيلة أساسية لفهم عملية التبادل بين الفرد والمنظمة. ويشير مفهوم مدركات الدعم التنظيمي إلى معتقدات الموظفين حول مدى قيام المنظمة التي يعملون بها بتقدير مساهماتهم واهتمامها برضايتهم. وتجدر الإشارة إلى أن مدركات الدعم التنظيمي يمكن أن تتولد طالما أن الموظفين يعتقدون بأن المكافآت التنظيمية التي يحصلون عليها تعتمد على حرية التصرف من قبل المنظمة بدلاً من أن تكون مفروضة عليها وفقاً لمحددات خارجية تقع خارج سيطرة وتحكم المنظمة.

و طبقاً لرأي العديد من الباحثين في أدبيات الدعم التنظيمي، فإن ارتفاع مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين يمكن أن يقود إلى تحسين اتجاهاتهم نحو وظائفهم، فضلاً عن دورها في توليد سلوكيات عمل فعالة لديهم. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن الموظفين ينظرون لمدى حرية المنظمة في تصرفاتها الإيجابية الموجهة نحوهم، وفي ضوء ذلك يقررون مدى الدعم الذي تقدمه لهم. فإذا ما شعروا بأنها تقدم ذلك الدعم بصورة اختيارية، عندها سيميلون لرد الجميل لتلك المنظمة ومبادلتها تلك المعاملة الحسنة. بالطبع فإن موظفون كهؤلاء سيكونون أكثر التزاماً وولاءً تجاه منظماتهم، وسيميلون لبذل جهود إضافية في سبيل نجاح منظماتهم كوسيلة للعرفان بالجميل. وبالتالي، فكلما شعر الموظفون بالمزيد من أشكال الدعم التنظيمي الذي يتلقونه من منظماتهم، كلما كانوا أكثر ميلاً لممارسة سلوكيات الدور الممتاز. وعلى ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الإيجابية لديهم، وهو ما يؤدي (وفق ما أكدته العديد من الدراسات) إلى تقوية مشاعرهم بالرضا الوظيفي. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي سيدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤, ٥) الرضا الوظيفي كمتغير اعترضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

يرى (Hater & Bass, 1998) أن القادة التحويليون يحفزون تابعيهم للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استشارة حاجاتهم الأساسية، وتعزيز مناخ الثقة لديهم، وإقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة.

ويرى (Yukl, 2008) أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً هاماً لمدى فاعلية القيادة الإدارية في المنظمات، وهو بدوره يصف القادة التحويليون كونهم أفراداً يتسمون بخصائص كارزمية تساعد على قبولهم من جانب مرؤوسيهم، وهو ما يساعد أولئك القادة على خلق رؤيا واضحة نحو المنظمة وترويجها بقوة بين مرؤوسيهم بما يعمل على توحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يعود بالنفع على كل من المنظمة والمرؤوسين، ويقود في النهاية لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

الفرض الثالث: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة مدركات التمكين النفسي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤, ٤) الرضا الوظيفي كمتغير اعترضى في علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

يمكن القول إن الموظفين الذين يستشعرون دعماً قوياً من منظماتهم فإنهم سينظرون لبيئة عملهم بكونها أقل تهديداً، وأكثر قدرة على تلبية الأهداف والقيم الوظيفية التي يسعون لتحقيقها (كالمكافآت النقدية، والتقدم في المسار الوظيفي)، كما تؤكد العديد من الأدلة البحثية أيضاً على دور مدركات الدعم التنظيمي في إشباع احتياجات التقدير والانتماء والقبول لدى الموظفين (Armeli et al, 1998).

وطالما أن الرضا الوظيفي ينتج عادة عن تقييم الفرد لمدى قدرة عمله على إشباع احتياجاته، فإن الموظفين الذين يستشعرون دعماً تنظيمياً قوياً من منظماتهم، فمن الطبيعي أن يكونوا أكثر رضاً وظيفياً. وفي المقابل، فإن الموظفين الذين يرون أن منظماتهم لا تبالي في الوفاء باحتياجاتهم، ولا تسعى لتحقيق رفاهيتهم، فمن الطبيعي بالنسبة لهؤلاء أن ينظروا لبيئة عملهم كونها لا تفضي إلى تحقيق أهدافهم الوظيفية أو القيم الوظيفية التي يطمحون إليها، مما يقود بالتالي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي، وتوليد مشاعر الاستياء نحو منظماتهم لعدم التزامها تجاههم.

أخيراً يمكن القول إن تنامي مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين سيشعرهم أن المنظمة توليهم الاهتمام اللازم، وهو ما سيشعرهم بالراحة والاطمئنان والجدارة، الأمر الذي يقود بالتالي لتعزيز الحالة المزاجية

الالتزام التنظيمي نحو تلك المنظمة، كما أنهم سيميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية، وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي: الفرض السادس: إن مدركات التمكين النفسي ستتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤,٧) الدعم التنظيمي كمتغير اعترضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أشارت العديد من الدراسات إلى أن القادة التحويليين يعملون على تعزيز المشاعر العاطفية الإيجابية لدى مرؤوسيه، والعمل على إشباع احتياجاتهم، كوسيلة رئيسة لدفعهم إلى تبني رؤيتهم المستقبلية والسعي لتحقيقها. وهو ما يقود بالتالي لتعزيز مدركات أولئك المرؤوسين للدعم التنظيمي الذي يتلقونه من أولئك القادة، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل سيسعى أولئك المرؤوسين لرد الجميل من خلال ممارستهم لسلوكيات الدور الممتاز. وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض السابع: إن مدركات الدعم التنظيمي ستتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤,٨) مدركات التمكين النفسي كمتغير اعترضى في علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

لاحظنا سابقاً أن مدركات الدعم التنظيمي تعتمد أساساً على مدركات الموظفين حول مدى

من ناحية أخرى، أظهرت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة جوهرية قوية بين بعض سلوكيات القيادة التحويلية (كالمبادأة والاهتمام بالمرؤوسين) والرضا الوظيفي (Griffin & Bateman, 1986)، كذلك فقد كشفت دراسة (Maeroff, 1988) أن الرضا الوظيفي قد ارتبط بصورة إيجابية مع المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها من سلوكيات القيادة التحويلية، كذلك فقد أكدت الدراسة ذاتها أن المرؤوسين كانوا أكثر رضاً وظيفياً عندما تسم قادتهم بالميل لتشارك المعلومات معهم، وتفويضهم للسلطة، والمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة معهم. أخيراً، أظهرت دراسة (Morris & Sherman, 1981) بأن تمسك القيادة بمبادئ قوية وواضحة قد ارتبط بصورة إيجابية جوهرية مع رضا المرؤوسين ودافعيتهم. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: إن الرضا الوظيفي سيتوسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٤,٦) التمكين النفسي كمتغير اعترضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

يمكن تفسير دور التمكين النفسي كمتغير اعترضى في علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن القادة التحويليين سيتيحون لمرؤوسيهم قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات الهامة، ويكلفونهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرؤوسون لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بإظهارهم مزيداً من

وعلى ذلك، وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكننا التنبؤ بأن الأفراد سيستجيبون بصورة متفاوتة لمشاعرهم الايجابية المتعلقة بالرضا الوظيفي طبقاً لمستوى صحوة الضمير لديهم. وبشكل أكثر دقة، يمكننا القول بأن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من صحوة الضمير، ويشعرون في الوقت ذاته بقدر مرتفع من الرضا الوظيفي فسيميلون بالطبع إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو منظماتهم، وذلك بما يتفق مع خصائص شخصيتهم، وذلك على خلاف نظرائهم الذين يتسمون بقدر منخفض من صحوة الضمير، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض التاسع: إن بعد صحوة الضمير (كأحد أبعاد الشخصية) سيلعب دور المتغير الوسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٥) منهج البحث

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، وبغرض اختبار فروض الدراسة ونموذجها المقترح، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ومن ثم القيام بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً؛ فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

(١, ٥) مجتمع وعينة البحث

ضم مجتمع الدراسة كافة المصارف المتواجدة في مدينة الرياض والمتمثلة في (الراجحي، الأهلي،

اهتمام منظماتهم بمكافأة الأنشطة الوظيفية التي تصب في صالحها، وكذلك مدى استعدادها لدعم أولئك الموظفين من خلال العمل على تقاسم الموارد التنظيمية معهم. وعليه، فإن الاهتمام التنظيمي بالموظفين من خلال تقدير جهودهم وتعزيز مدركاتهم باعتبارهم شركاء في منظماتهم، يساعد على دمجهم في شبكات التنظيم الرسمية والتي تتمتع بقدر كبير من السلطات داخل المنظمة، ولا شك بأن مجرد شعور الموظف بعضويته وفاعليته في تلك التنظيمات يعزز من مدركات التمكين النفسي لديه، بأبعاده المختلفة، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، سيعمل ذلك الموظف على رد الجميل لمنظمتة من خلال إتيانه بسلوكيات الدور الممتاز، وبناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثامن: إن مدركات التمكين النفسي ستتوسط علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٩, ٤) صحوة الضمير كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

يمكن تعريف صحوة الضمير Conscientiousness (كأحد أبعاد الشخصية) بأنه عبارة عن مقياس لمدى الموثوقية بالشخص، ذلك أن الأفراد الذين يتسمون بقدر مرتفع من صحوة الضمير، هم أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، منتظمون، ومثابرون، ويمكن الاعتماد عليهم والوثوق بهم. وذلك على خلاف نظرائهم الذين يتسمون بقدر منخفض من صحوة الضمير، حيث يتميزون بعد الانتظام، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، فضلاً عن عدم إمكانية الوثوق

مفردات الدراسة وهي: العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة. الجزء الثاني: وهو مخصص لقياس مدركات الموظفين لمدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤسائهم، حيث تم استخدام مقياس يتكون من ست وعشرون عبارة تم اشتقاقها من استقصاء القيادة متعدد الأبعاد MLQ الذي وضعه Bass & Avolio (١٩٩٥)، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في قياس سلوكيات القيادة التحويلية، علماً أن هذا المقياس يقيس خمسة أبعاد وهي: الكاريزما (أو التأثير المثالي)، التحفيز الإيجابي، الاستشارة العقلية، الاهتمام الشخصي.

الجزء الثالث: وهو مخصص لقياس مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي قام بتجميعه وتنسيقه (Avolio et al, 2004) والذي يضم اثنتي عشرة عبارة.

الجزء الرابع: وهو مخصص لقياس مدركات الدعم التنظيمي، حيث تم الاستعانة بالمقياس الذي وضعه (Eisenberger et al, 1990) والذي يضم اثنتي عشرة عبارة.

الجزء الخامس: وهو مخصص لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تمت عملية القياس باستخدام مقياس مكون من ثلاثة عبارات فقط تقيس الرضا الوظيفي الإجمالي قام الباحث باشتقاقه من المقياس الذي طورته جامعة ميشيجان.

الجزيرة، الرياض، السعودي الفرنسي، ساب، سامبا، العربي الوطني، السعودي الهولندي، البلاد، الإناء، السعودي للاستثمار، الأهلي كابيتال)، حيث بلغ عدد إجمالي الموظفين العاملين في تلك المصارف (٢١٢٢) مفردة، حيث تم بالتعاون مع مسؤولي الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها ٣٩٠ موظفاً، وقد تم توزيع الاستبيانات لعينة الدراسة (من خلال الاستعانة بعدد من طلبة الدراسات العليا والباحثين). وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استعادتها وكانت صالحة للتحليل ٣٢٧ استبانة. وذلك بنسبة استجابة بلغت ٨٣٪، وترجع نسبة الاستجابة المرتفعة تلك بصورة رئيسة لاتباع معظم طلبة الدراسات العليا الذين تم الاستعانة بهم أسلوب المقابلة في ملء استمارة الاستبيان، حيث تم ملء معظمها بحضور الطلبة والباحثين. وفيما يتعلق بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة فقد بلغ متوسط العمر (١، ٣٥) سنة، ومتوسط فترة الخدمة بالمصرف (٣، ٦) سنة.

(٥، ٢) أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، مستفيداً من الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد تم تصميم الاستبانة من سبعة أجزاء:

الجزء الأول: وهو مخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية والوظيفية عن

(١, ٣, ٥) صدق الاتساق الداخلي

استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى صدق محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (١). حيث يتضح من الجدول أن قيم معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة موجبة وذات قيم مرتفعة، فضلاً عن كونها ذات دلالة إحصائية وذلك عند درجة ثقة تتراوح بين ٩٥٪ و ٩٩٪. مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد صدق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

الجزء السادس: وهو مخصص لقياس مدى ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمكوناتها المختلفة، حيث تم الاستعانة بالقياس الذي وضعه (Padsakoff, et al., 1993) والذي يتكون من خمس عشرة عبارة. والتي ترجمها للعربية (زايد، ٢٠٠٠).

الجزء السابع: وهو مخصص لقياس صحوة الضمير، حيث تمت عملية القياس باستخدام المقياس العالمي لقياس أبعاد الشخصية IPIP المكون من عشرة عبارات، والذي قام بتطويره (Goldberg, 1999).

(٣, ٥) صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

الجدول رقم (١). معاملات الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستبانة.

الدرجة	المحور
*٠,٧٩	التمكين النفسي.
**٠,٨٦	مدركات الدعم التنظيمي.
*٠,٨١	القيادة التحويلية.
**٠,٨٧	الرضا الوظيفي.
*٠,٩٠	سلوكيات المواطنة التنظيمية.
*٠,٧٧	صحوة الضمير.

* تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٥٪.

** تشير إلى معنوية النتائج عند درجة ثقة تزيد عن ٩٩٪.

(٢, ٣, ٥) ثبات أداة البحث (الاستبانة):

حيث بلغ (٠,٩١)، وهذا يدل على أن الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن بالتالي الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول رقم (٢). والذي يوضح أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين ٠,٧٦ و ٠,٩٦، كما يتضح أيضاً أن معامل الثبات العام للاستبانة ككل مرتفع أيضاً،

الجدول رقم (٢). معامل ألفا كرونباخ.

المحاور	قيمة ألفا
التمكين النفسي.	٠,٨٣
مدركات الدعم التنظيمي.	٠,٧٩
القيادة التحويلية.	٠,٨٢
الرضا الوظيفي.	٠,٨٨
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	٠,٩٦
صحة الضمير.	٠,٧٦
الثبات العام للاستبانة.	٠,٩١

والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لكافة

المتغيرات المدروسة، ويوضح الجدول النتائج التالية:

- يتضح من الجدول أن أفراد العينة المدروسة لديهم مستوى مرتفع نسبياً من (صحة الضمير، والرضا الوظيفي، ومدركات الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي). حيث بلغت متوسطاتها الحسابية: (١٨، ٤، ٨٧، ٣، ٨٣، ٣، ٧٦، ٣) على التوالي. بينما كان لديهم مستويات متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومدركات القيادة التحويلية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (٣، ٤٦، ٤٢، ٣) على التوالي.

(٤، ٥) الأسلوب الإحصائي المستخدم

لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الكمية، تمثلت في الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، إضافة لاستخدام أسلوب تحليل الارتباط لاختبار درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة، كما قام الباحث أيضاً باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية وأسلوب الانحدار الهرمي لاختبار فروض الدراسة ونموذجها.

(٦) نتائج الدراسة

(١، ٦) الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

يظهر الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية

جدول رقم (٣) يظهر الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المدروسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦
التمكين النفسي.	٣,٧٦	٠,٢١	١,٠٠					
مدركات الدعم التنظيمي.	٣,٨٣	٠,٤٣	*٠,٣٢١	١,٠٠				
القيادة التحويلية.	٣,٤٢	٠,١٢	**٠,٤٣٢	*٠,٢٣٧	١,٠٠			
الرضا الوظيفي.	٣,٨٧	٠,٥٧	*٠,٤٨٣	**٠,٤٨٧	*٠,٦٢٤	١,٠٠		
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	٣,٤٦	٠,٩٢	**٠,٣٥٩	*٠,٣٩٢	**٠,٤٥٨	**٠,٤٥٦	١,٠٠	
صحة الضمير.	٤,١٨	٠,٣٥	*٠,١٣٢	*٠,٢٢٤	*٠,٣٤٥	**٠,٢٥٤	*٠,٢٣٥	١,٠٠

** تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها ٩٩٪.

* تشير لارتباط عند درجة ثقة قدرها ٩٥٪.

التحليل العاملي التأكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis على العلاقات بين المؤشرات (المتغيرات المشاهدة) والمفاهيم النظرية (المتغيرات الضمنية أو الكامنة)، بينما يركز النموذج الهيكلي على العلاقات المفترضة فيما بين المتغيرات (المفاهيم النظرية) الضمنية مع الأخذ في الاعتبار أخطاء القياس Measurement Errors والتحكم في المتغيرات الخارجية Exogenous Variables التي قد تؤثر على متغيرات العلاقات السببية. وفي ضوء مخرجات التحليل العاملي التأكيدي وتحليل العلاقات الهيكلية يتم تقسيم كل من نموذج القياس ونموذج العلاقات الهيكلية من خلال قيمة χ^2 والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) بالإضافة إلى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة لنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقات الهيكلية مدى جودة توفيق النموذج المقترح في دراستنا، حيث يشير Currvan (1999) إلى أن الانخفاض المعنوي لقيمة χ^2 يدل على جودة توفيق النموذج للبيانات المشاهدة (وللتغلب على تحيز قيمة χ^2 بالنسبة لحجم العينة يمكن الاعتماد - بجانب اختبار χ^2 - على مؤشر التناسب المقارن لبنتلر Bentler's Comparative Fit Index حيث يتم قبول نموذج العلاقات السببية موضع الاختبار إذا كانت قيمة هذا المؤشر تزيد عن (0.85) Bentler (1990). فضلاً عن كون معنوية معاملات المتغيرات الهيكلية التي تعكس اتجاه العلاقة السببية)، كما يشير إلى أن قيمة مؤشر جودة التوفيق المعدل كلما زادت عن (0.90) دل ذلك على جودة توفيق النموذج للعلاقة

● يظهر الجدول أن مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين قد ارتبطت بعلاقة جوهرية إيجابية مع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.359) عند درجة ثقة بلغت (99%)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة والذي يشير لوجود علاقة جوهرية إيجابية بين مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

● يظهر الجدول أن مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين قد ارتبطت بعلاقة إيجابية جوهرية مع ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.392) عند درجة ثقة بلغت (95%)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة والذي يشير لوجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. (6, 2) نتائج استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لاختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير اعترضى في علاقة كل من (مدركات التمكين النفسي، ومدركات الدعم التنظيمي، وسلوكيات القيادة التحويلية) بسلوكيات المواطنة التنظيمية

لاختبار الفروض (3، 4، 5) اعتمد الباحث على

أسلوب العلاقات الخطية الهيكلية (LISREL) Linear Structural Relations باستخدام البرنامج الإحصائي Statistica.5، ويتكون هذا الأسلوب من نموذجين مرتبطين: يعرف الأول بنموذج القياس - A Measurement Model والثاني بالنموذج الهيكلي - A Structural Model (Currvan, 1999)، حيث يركز نموذج القياس من خلال

كما^٢ والتي بلغت (٤٧, ٢٥)، وإلى الارتفاع في قيمة المؤشرات الأخرى لجودة التوفيق، حيث بلغت قيمة مؤشر التناسب المقارن لبنتلر CFI (٩٥١, ٠)، بينما بلغت قيمة كل من مؤشر جودة التوفيق (GFI) ومؤشر جودة التوفيق المعدل (AGFI) (٩٨٨, ٠)، (٩٧٢, ٠) على التوالي. كذلك أظهرت النتائج انخفاض الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن الحد الأدنى (٠, ٠٥) حيث بلغ (٠, ٠٢٢). كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري المعدل (PFI) عن الحد الأدنى (٠, ٩) حيث بلغ (٠, ٩٣٢). ومما يؤكد جودة توفيق النموذج ارتفاع قيمة مؤشر التناسب المعياري NFI عن الحد الأدنى المطلوب لقبول النموذج، حيث بلغت قيمته (٠, ٩٥٨).

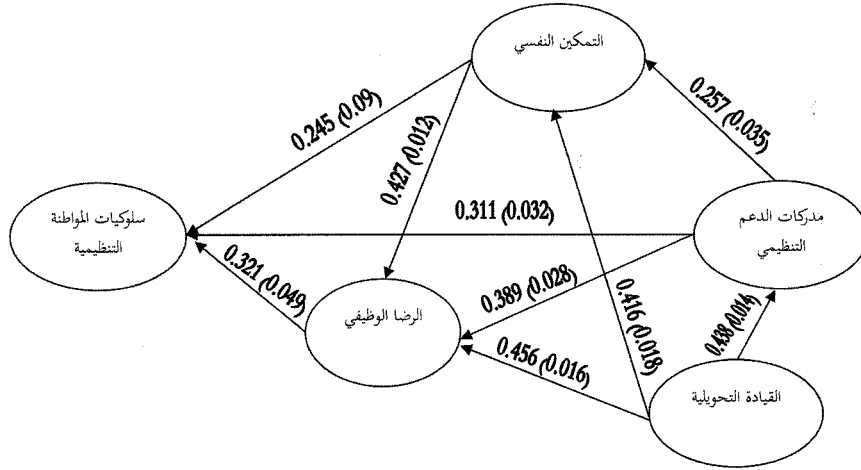
أما بالنسبة لمعاملات المسار، فقد كشفت الدراسة عن معنوية معاملات جميع المسارات، ذلك أن معاملات المسار وفقاً لرأي (Lan, 1969) تتسم بالمعنوية إذا ما زادت قيمتها عن (٠, ٠٥)، إذ يتضح من الجدول رقم (٤) معنوية كافة مسارات النموذج، الأمر الذي يؤكد صحة الفروض رقم: (٣, ٤, ٥, ٦, ٧, ٨).

السببية موضع الاختبار، بينما يشير Bentler & Bonetts (1980) إلى أن مؤشر التناسب المعياري Normed (NFI) - Fit Index والذي يقيس التحسن النسبي في جودة توفيق النموذج موضع الاختبار بالمقارنة بمعيار محدد أو بنموذج آخر- يجب أن يزيد عن (٠, ٩٠)، ويرى Muliak and Brett (1982) ضرورة تعديل ذلك المؤشر (جودة التناسب المعياري) في ضوء درجات الحرية وهو ما يعرف بمؤشر Parsimonious Fit Index (PFI)، وأخيراً يرى Curri van (1999) أن جودة توفيق النموذج موضع الاختبار تكون مقبولة إحصائياً وجيدة كلما انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSR) عن (٠, ٠٥). وباستخدام طريقة الإمكان الأكبر للتقدير Maximum Likelihood ومن خلال أسلوب العلاقات الهيكلية (LISREL) تم تحليل وتقدير كل من نموذج القياس والنموذج الهيكلي وذلك لاختبار مدى دقة قياس المشاهدات العملية لتلك المفاهيم النظرية ولتحديد مدى جودة توفيق النموذج المقترح للدراسة، وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها:

تكشف النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) ويوضحها شكل رقم (٢) عن جودة توفيق النموذج المقترح في الدراسة وفقاً لجميع مؤشرات جودة التوفيق المحسوبة. حيث تشير النتائج إلى انخفاض قيمة

الجدول رقم (٤). معاملات المسار ومؤشرات جودة التوفيق.

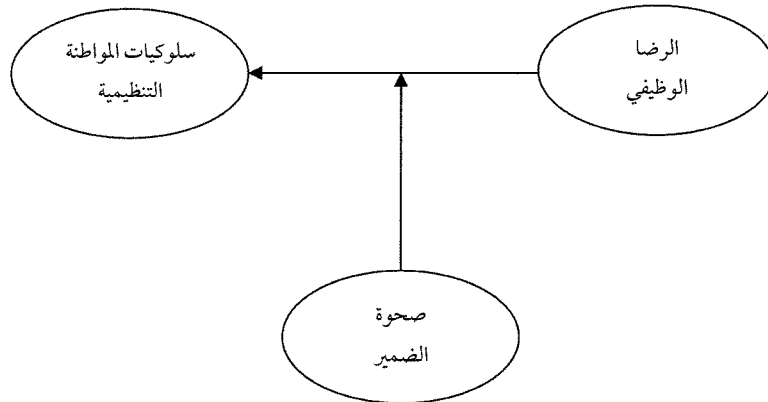
معنوية t	قيمة t	الخطأ المعياري	معاملات المسار	المتغيرات الخارجية والهيكلية
٠,٠٠١	٦,٨٤٥	٠,٠١٢	٠,٤٢٧	مدرجات التمكين النفسي ← الرضا الوظيفي
٠,٠٠٦	٥,٦٧٨	٠,٠٢٨	٠,٣٨٩	مدرجات الدعم التنظيمي ← الرضا الوظيفي
٠,٠٢١	٦,٢٦٣	٠,٠١٦	٠,٤٥٦	سلوكيات القيادة التحويلية ← الرضا الوظيفي
٠,٠٤٢	٣,١٦٥	٠,٠٩	٠,٢٤٥	مدرجات التمكين النفسي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٠٠٧	٦,٥٢٥	٠,٠٣٢	٠,٣١١	مدرجات الدعم التنظيمي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٠١٧	٥,٦٥٧	٠,٠٤٩	٠,٣٢١	الرضا الوظيفي ← سلوكيات المواطنة التنظيمية
٠,٠٠٥	٤,٩٣٤	٠,٠٣٥	٠,٢٥٧	مدرجات الدعم التنظيمي ← مدرجات التمكين النفسي
٠,٠٠٤	٦,٤١٣	٠,٠١٤	٠,٤٣٨	سلوكيات القيادة التحويلية ← مدرجات الدعم التنظيمي
٠,٠٠٢	٨,٣٦١	٠,٠١٨	٠,٤١٦	سلوكيات القيادة التحويلية ← مدرجات التمكين النفسي
	٢٥,٤٧			كا ^٢ Chi-Square
	٠,٩٨٨			مؤشر جودة التوفيق GFI
	٠,٩٧٢			مؤشر جودة التوفيق المعدل AGFI
	٠,٠٢٢			الجذر التربيعي لمتوسط مربع البواقي
	٠,٩٥٨			مؤشر NFI
	٠,٩٥١			مؤشر CFI
	٠,٩٣٢			مؤشر PFI



الشكل رقم (٢). نتائج اختبار الشق الأول لنموذج الدراسة.

للانحدار المتعدد - كما يبينها الجدول رقم (٤) - يعرف النموذج الأول بالنموذج الأساسي لاختبار معنوية التأثير المباشر للمتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، بينما يعرف النموذج الثاني بالنموذج المختزل لاختبار التأثير المباشر لمتغير صحة الضمير كمتغير مستقل، في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، أما الثالث فيعرف بالنموذج الكامل لاختبار تأثير التفاعل بين صحة (كمتغير وسيط) والرضا الوظيفي في تأثيرهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٦,٣) نتائج الانحدار الهرمي لاختبار أثر صحة الضمير كمتغير وسيط في علاقة سلوكيات الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية توقع الباحث وفقاً للفرض السادس أن بعد صحة الضمير (كأحد أبعاد الشخصية) سيلعب دور المتغير الوسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك حسب ما يوضحه الشكل رقم (٣). ولاختبار صحة ذلك الفرض قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة (HMRA) من خلال المقارنة بين نتائج تقدير ثلاثة نماذج



الشكل رقم (٣).

علاقة معنوية مباشرة بين المتغيرين. كما كشفت النتائج أن النموذج المختزل (والذي يضم صحوة الضمير كمتغير مستقل) ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٤٣, ١٣) عند درجة ثقة تجاوزت (٩٥ ٪)، كما بلغت المقدرة التفسيرية للنموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (٣, ٣١ ٪)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر لمتغير صحوة الضمير كمتغير مستقل في النموذج على سلوكيات المواطنة التنظيمية عند درجة ثقة تجاوزت (٩٥ ٪)، كما يلاحظ أيضاً وجود علاقة طردية بين صحوة الضمير وسلوكيات المواطنة التنظيمية (معامل انحدار موجب).

حيث كشفت نتائج تقدير النموذج الأساسي للعلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية عن معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٣٦, ٤٢) عند درجة ثقة بلغت (٩٩ ٪)، كما بلغت المقدرة التفسيرية للنموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد المعدل (٣, ٢٩ ٪)، كما تشير النتائج الموضحة في الجدول (وفقاً لاختبار T) إلى معنوية التأثير المباشر للرضا الوظيفي كمتغير مستقل في النموذج على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين عند درجة ثقة بلغت (٩٩ ٪)، كما يلاحظ أيضاً وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (معامل انحدار موجب). مما يشير لوجود

الجدول رقم (٤).

سلوكيات المواطنة التنظيمية									المتغير التابع المتغيرات المستقلة
النموذج الكامل			النموذج المختزل			النموذج الأساسي			
قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	قيمة T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
*٤,٥٤	٠,٠٢	٠,٢٢	*٥,٦٥	٠,٠٣	٠,١٨	**٧,٢٢	٠,٠١	٠,٢٦	١- الرضا الوظيفي.
*٣,٤٥	٠,٠٤	٠,١٢	*١,٥٧	٠,٠٦	٠,٠٩	—	—	—	٢- صحوة الضمير.
**٨,٦٣	٠,٠١	٠,٣٢	—	—	—	—	—	—	٣- تفاعل الرضا الوظيفي مع صحوة الضمير.
معامل التحديد المعدل			معامل التحديد المعدل			معامل التحديد المعدل			
٣٨,٦ ٪			٣١,٣ ٪			٢٩,٣ ٪			
٥٨,٧٤			٤٣,١٣			٣٦,٤٢			قيمة F
٠,٠١			٠,٠٣			٠,٠١			معنوية النموذج

يمكن أن يتم بصورة رئيسة من خلال ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كذلك يؤكد (Alge et al, 2006) بأنه عندما تقوم المنظمة بتدعيم قيمة عضوية الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال تعزيزها للمشاعر المتعلقة بمعنى العمل الذي يقوم به الفرد، وأهميته، وتأثيره في النتائج التنظيمية، فإنه يمكن التنبؤ، وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، بأن ذلك سيدفع العاملين في المنظمة إلى رد الجميل، وذلك من خلال انخراطهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو تحسين الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على العضوية التنظيمية، حتى ولو انطوت تلك السلوكيات على تحملهم لبعض التضحيات الشخصية. يضاف إلى ذلك، أن شعور الفرد بالاستقلالية في عمله سيعزز لديه من مدركات الثقة والدعم التنظيمي الذي يتلقاه من منظمته، الأمر الذي قد يدفعه لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية للتعبير عن امتنانه تجاه تلك المنظمة.

● أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات الدعم التنظيمي لدى الموظفين وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي أيضاً، ذلك أن الموظفين ينظرون لمدى حرية المنظمة في تصرفاتها الإيجابية الموجهة نحوهم، وفي ضوء ذلك يقررون مدى الدعم الذي تقدمه لهم. فإذا ما شعروا بأنها تقدم ذلك الدعم بصورة اختيارية، عندها سيميلون لرد الجميل لتلك المنظمة ومبادلتها تلك المعاملة الحسنة. بالطبع فإن موظفين

أخيراً فقد كشفت نتائج تقدير النموذج الكامل عن معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة F للنموذج ككل (٥٨,٧٤) عند درجة ثقة بلغت (٩٩٪)، وتشير النتائج إلى أن إدخال التأثيرات التفاعلية في النموذج (تفاعل الرضا الوظيفي مع صحة الضمير) أدى لارتفاع المقدرة التفسيرية للنموذج حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٦,٣٨٪) بزيادة قدرها (٣,٧٪) مقارنة بالنموذج المختزل. وهو ما يؤكد معنوية صحة الضمير كمتغير وسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(٧) مناقشة نتائج الدراسة

● أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جوهرية بين مدركات التمكين النفسي لدى الموظفين ومدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير تلك العلاقة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي. ذلك أن التمكين يعمل على زيادة مشاعر الدعم والثقة التي يتلقاها العاملون من المنظمة، ولاشك أن العاملين سيقدرّون ذلك، وسيشعرون، وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، بضرورة رد الجميل للمنظمة التي يعملون فيها، الأمر الذي يدفعهم بالمقابل لزيادة فاعلية ومستوى أدائهم، وممارسة سلوكيات تفوق متطلبات عملهم الرسمي. من ناحية أخرى، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel, 1978) فإن الموظفين الأكثر تمكيناً هم أكثر احتمالاً لأن يشعروا بالثقة تجاه منظماتهم، وهم بالتالي أكثر ميلاً للتأهي مع منظماتهم التي يعملون فيها، الأمر الذي سيدفعهم ويحفزهم على تعظيم قيمة تلك المنظمة، والذي

يتعلق ببعده التأثير، فيؤكد (Liden et al, 2000) أنه عندما يشعر الموظفون بأن عملهم يمكن أن يؤثر في النتائج التنظيمية، فسيميلون للشعور بمزيد من الاندماج في منظماتهم الأمر الذي يكسبهم شعوراً بالرضا عن وظيفتهم. وأخيراً، وفيما يتعلق بالعلاقة بين بعد الجدارة والرضا الوظيفي، فمن المنطقي القول بأن الأفراد الذين يشعرون بالجدارة في وظائفهم، فسيكونون على الأغلب أشد رضا وظيفياً. إذاً، يتضح مما سبق أن الأفراد الذين يشعرون بقدر كبير من مدركات التمكين النفسي في أعمالهم سيكونون أكثر رضاً وظيفياً، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفعهم لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي يدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي.

● أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول أن الموظفين الذين يشعرون أن المنظمة لا تبالي في الوفاء باحتياجاتهم، ولا تسعى لتحقيق رفاههم، فمن الطبيعي بالنسبة لأشخاص كهؤلاء أن ينظروا لبيئة عملهم كونها لا تفضي لتحقيق الأهداف والقيم الوظيفية التي يطمحون إليها، مما يؤدي بالتالي لشعورهم بعدم الرضا الوظيفي. بل قد يشعرون بقدر كبير من الاستياء نحو منظماتهم لعدم التزامها تجاههم. ولا شك أن استياء كهذا سيولد مزيداً من مشاعر عدم الرضا الوظيفي. وفي المقابل، فإن الموظفين الذين يستشعرون دعماً تنظيمياً

كهؤلاء سيكونون أكثر التزاماً وولاءً تجاه منظماتهم، وسيميلون لبذل جهوداً إضافية في سبيل نجاح منظماتهم كوسيلة للعرفان بالجميل. يضاف إلى ذلك، أن قيام المنظمة بتقديم بعض أشكال الدعم التنظيمي لأعضائها (كتقديمها لبعض الدورات التدريبية المجانية للموظفين) وغيرها من أشكال الدعم التنظيمي، يجعلهم أكثر حرصاً وقدرة على نجاح منظماتهم. وبالتالي، فمن الطبيعي أن يكون الموظفون أكثر ميلاً لممارسة سلوكيات الدور الممتاز كلما تعززت مدركاتهم بخصوص الدعم التنظيمي الذي يتلقونه من منظماتهم.

● أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة مدركات التمكين النفسي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير تلك النتيجة من خلال القول بأن هناك ارتباطاً جوهرياً بين كل بعد من أبعاد التمكين النفسي من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى. فقد كشفت دراسة كل من (Spreitzer et al, 1997) و (Carless, 2004) بأن الأهمية أو المعنى (كأحد أبعاد التمكين النفسي) يعد من المحددات المهمة للرضا الوظيفي، بمعنى أن الفرد يمكن أن يستمد الرضا من عمله عندما يعمل في وظيفة ذات أهمية وذات معنى. كذلك فقد كشفت دراسة (Velthouse & Thomas, 1990) عن وجود علاقة جوهريّة بين بعد الاستقلالية والرضا الوظيفي، ذلك أن بعد الاستقلالية يعد حاجة نفسية هامة، ومكوناً رئيساً من مكونات الدافعية الداخلية، بمعنى أن توفر بعد الاستقلالية في العمل غالباً ما يؤدي لزيادة الرضا الداخلي لدى الموظف. أما فيما

مع بعضها بعضاً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين. فعلى سبيل المثال، نجد أن القائد التحويلي الذي يتمتع بالكاريزما يمكنه أن يعمل على بناء رؤية متكاملة قابلة للتحقيق، تعمل على تقديم الحلول المناسبة لتحقيق التكيف المطلوب، وبالتالي تعمل على اجتذاب الموظفين الذين يؤمنون بتلك الرؤيا ودفعهم لتبنيها بحيث تصبح مصدراً للدافعية الذاتية لديهم، وهو ما يدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. كذلك، يمكن للقائد التحويلي من خلال التحفيز الفكري أن يعمل على زيادة حساسية مرؤوسيه نحو المشكلات القائمة، بما يسهم في إيجاد الحلول المناسبة لها، الأمر الذي يزيد من قدرة مرؤوسيه على التكيف مع وظائفهم، وهو ما يعمل بالتالي على زيادة رضاهم عنها. أما فيما يتعلق بالتحفيز الإيجابي والاهتمام الشخصي، فتعمل القيادة التحويلية على تفهم مشاعر الموظفين واحتياجاتهم، فضلاً عن إتاحتها للفرصة أمامهم لتحقيق النمو والتطور الشخصي، وهو ما يعمل بالتالي على زيادة رضاهم الوظيفي، وذلك على اعتبار أن فرص النمو التي يوفرها العمل أو الوظيفة تعد من أهم أبعاد الرضا الوظيفي. كذلك، فإنه نظراً لتنوع الأفراد واختلافهم الشخصية في معظم منظمات عالم اليوم، يعمل القادة التحويليون على توفير الدعم والتشجيع اللازم لأولئك الموظفين، وتزويدهم بمجموعة من الحلول الوظيفية للمشكلات التي تواجههم، الأمر الذي يعزز من ثقة أولئك المرؤوسين بقادتهم واحترامهم لهم، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك

قوياً من منظماتهم، فسينظرون لبيئة عملهم بكونها أقل تهديداً، فضلاً عن دورها في تلبية الأهداف والقيم الوظيفية التي يسعون لتحقيقها (كالمكافآت النقدية، والتقدم في المسار الوظيفي)، إضافة لكونها تساعدهم في إشباع العديد من احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. وطالما أن الرضا الوظيفي (وفقاً لنظرية القيمة) ينتج بصورة رئيسة عن تقييم الفرد لمدى قدرة عمله على إشباع احتياجاته، فإن الموظفين الذين يستشعرون دعماً تنظيمياً قوياً من منظماتهم، من الطبيعي أن يكونوا أكثر رضاً وظيفياً. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ذلك سيدفع أولئك الموظفين لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي سيدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي.

● أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي قد توسط علاقة سلوكيات القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالقول إن القيادة التحويلية يمكنها أن تعمل على تحسين الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال دورها في: زيادة وعيهم بقيمة نتائج أعمالهم، وتفعيل الحاجات العليا لديهم (الإنجاز والتقدير)، وحفزهم على تجاوز المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة، فضلاً عن زيادة التزامهم نحو التغيير. وطبقاً للدراسات السابقة، تنطوي القيادة التحويلية على أربعة مكونات رئيسة، هي: الكاريزما، والتحفيز الفكري، والاهتمام الشخصي، والتحفيز الإيجابي. حيث تتكامل تلك المكونات

سيسعى أولئك المرؤوسون لرد الجميل من خلال ممارستهم لسلوكيات الدور الممتاز.

● أظهرت النتائج أن مدركات التمكين النفسي لدى المرؤوسين لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة مدركات الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك بالقول إن مدركات الدعم التنظيمي تعتمد أساساً على مدركات الموظفين حول مدى اهتمام منظماتهم بمكافأة الأنشطة الوظيفية التي تصب في صالحها، وكذلك مدى استعدادها لدعم أولئك الموظفين من خلال العمل على تقاسم الموارد التنظيمية معهم. وعليه، فإن الاهتمام التنظيمي بالموظفين من خلال تقدير جهودهم وتعزيز مدركاتهم باعتبارهم شركاء في منظماتهم، يساعد على دمجهم في شبكات التنظيم الرسمية والتي تتمتع بقدر كبير من السلطات داخل المنظمة، ولا شك أن مجرد شعور الموظف بعضويته وفاعليته في تلك التنظيمات يعزز من مدركات التمكين النفسي لديه بأبعاده المختلفة (لاسيما التأثير، والتقرير الذاتي، والجدارة)، حيث يشعر الموظف بالتأثير نتيجة لاندماجه وعضويته في التنظيمات الرسمية وعمله فيها بطريقة تعاونية. كما يشعر بالتقرير الذاتي نتيجة إتاحة الفرصة أمامه للعمل بحرية كاملة، وذلك نتيجة الثقة المتبادلة التي يعززها الدعم التنظيمي بين المنظمة وأعضائها. ونتيجة للإنجازات التي يعمل على تحقيقها من خلال عمله بحرية تتعزز مشاعر الجدارة لديه. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن الموظف سيميل لرد الجميل للمنظمة من خلال قيامه بممارسة سلوكيات الدور الممتاز.

سيدفع أولئك الموظفين لمحاولة رد الجميل نحو منظماتهم تعبيراً عن شعورهم بالامتنان تجاهها، الأمر الذي يدفعهم لبذل جهود تفوق متطلبات العمل الرسمي.

● أظهرت النتائج أن مدركات التمكين النفسي لدى المرؤوسين لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، ذلك أن القادة التحويليين سيتيحون لمرؤوسيهم قدراً من الحرية في اتخاذ القرارات الهامة، ويكلفونهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، و وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرؤوسون لرد الجميل إلى منظماتهم، ويميلون لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية.

● أظهرت النتائج أن مدركات الدعم التنظيمي لدى المرؤوسين لعبت دور المتغير الاعتراضي في علاقة القيادة التحويلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك بالقول، أن القادة التحويليين يعملون على تعزيز المشاعر العاطفية الإيجابية لدى مرؤوسيهم، والعمل على إشباع احتياجاتهم، كوسيلة رئيسة لدفعهم إلى تبني رؤيتهم المستقبلية والسعي لتحقيقها. وهو ما يقود بالتالي لتعزيز مدركات أولئك المرؤوسين للدعم التنظيمي الذي يتلقونه من أولئك القادة، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومفهوم المعاملة بالمثل

القرارات الهامة، وأن يتم إعادة النظر في وصف الوظائف، بحيث يتم تكليفهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، كما يجب أن يتم وضع معايير دقيقة لعملية اختيار الموظفين، بحيث يتم اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة، بما يضمن تعزيز مدركاتهم بجدارتهم وقدرتهم على أداء المهام المطلوبة. كل ذلك بالطبع، سيعزز من مشاعر الموظفين بأهميتهم وقيمتهم ودورهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويقود بالتالي لتعزيز رضاهم الوظيفي، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، سيعمد أولئك المرؤسون لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بإظهارهم مزيداً من السلوكيات التي تفوق المتطلبات الرسمية.

● يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل أيضاً على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها من خلال تعزيز مدركات الدعم التنظيمي لديهم، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام عدد من الأساليب المتنوعة، كتزويد الموظفين بالتدريب والتطوير اللازم الذي يمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية، ويساعدهم في الارتقاء بالمسار الوظيفي، وكذلك تزويدهم بالموارد التنظيمية التي تساعدهم في إنجاز مهامهم على أحسن وجه، فضلاً عن تزويدهم بكافة أشكال الدعم الإداري الذي يحتاجونه للنجاح في أداء أعمالهم (كقيامها بتقدير مساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم). وما يجب التركيز عليه بهذا الخصوص، هو أن يدرك أولئك الموظفون أن كافة أشكال الدعم المقدمة إليهم تعد أفعالاً إدارية تقع تحت تحكم وسيطرة المنظمة،

● أظهرت النتائج أن بعد صحة الضمير (كأحد أبعاد الشخصية) قد لعب دور المتغير الوسيط في علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الذين يتسمون بقدر مرتفع من صحة الضمير، هم أشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، منتظمون، ومثابرون، ويمكن الاعتماد عليهم والثوق بهم. وذلك على خلاف نظرائهم الذين يتسمون بقدر منخفض من صحة الضمير، حيث يتميزون بعد الانظام، وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، فضلاً عن عدم إمكانية الوثوق بهم. وعلى ذلك، فمن الطبيعي أن يستجيب الأفراد بصورة متفاوتة لمشاعرهم الإيجابية المتعلقة بالرضا الوظيفي طبقاً لمستوى صحة الضمير لديهم. وبشكل أكثر دقة، فإن الموظفين الذين يتسمون بقدر مرتفع من صحة الضمير، ويشعرون في الوقت ذاته بقدر مرتفع من الرضا الوظيفي فسيميلون بالطبع إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية نحو منظماتهم، وذلك بما يتفق مع خصائص شخصيتهم، وذلك على خلاف نظرائهم الذين يتسمون بقدر منخفض من صحة الضمير.

(٨) التوصيات

● يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها من خلال تعزيز مدركات التمكين النفسي لديهم بأبعاده الأربعة (المعنى، الجدارة، التقرير الذاتي، والتأثير)، ولتحقيق ذلك يتوجب عليها بأن تتيح لهم قدراً من الحرية في اتخاذ

وأن تكلفهم بمهام ومسؤوليات تتسم بالاستقلالية والتحدي، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة، ووفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرؤوسون لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بميلهم لبذل كل ما يستطيعون من جهد لمقابلة توقعات قادتهم، بما في ذلك ممارستهم لسلوكيات تفوق المتطلبات الرسمية.

● لا يكفي بأن تعمل إدارة المصارف على زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها لضمان ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنما تلعب الخصائص الشخصية لأولئك المرؤوسين دوراً جوهرياً في هذا المجال، فقد أكدت نتائج الدراسة بأن المرؤوسين الذين يتسمون بقدر مرتفع من صحوة الضمير هم أكثر استجابة للرضا الوظيفي. وعليه، فإذا أرادت الإدارة في تلك المصارف تحقيق الاستجابة المثلى لدى مرؤوسيهما تجاه الرضا الوظيفي ودفعهم لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإنه ينبغي عليها ضبط إجراءات الاختيار والتعيين بدقة، مع الاهتمام بصورة خاصة باختبارات الشخصية، بحيث تضمن الحصول على موظفين يتسمون بمستويات مرتفعة من صحوة الضمير.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

عادل محمد زايد، ٢٠٠٠، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة

ويمكن أن يتم ذلك من خلال عقدها لعدد من الندوات وورش العمل لتوعيتهم بهذا الخصوص، حيث إن ذلك من شأنه أن يقود لزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل سيعمد أولئك المرؤوسون لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بإظهارهم مزيداً من السلوكيات التي تفوق المتطلبات الرسمية.

● يمكن لإدارة البنوك موضع الدراسة أن تعمل أيضاً على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها من خلال العمل على تشجيع مشرفيها لتبني سلوكيات القيادة التحويلية في تعاملهم مع مرؤوسيهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إلحاقهم ببرامج التدريب السلوكية التي تعمل على إكسابهم مهارات القائد التحويلي، الذي يعمل على زيادة وعي مرؤوسيه بقيمة نتائج أعمالهم، وتفعيل حاجاتهم العليا، وحفزهم على تجاوز المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة من خلال دفعهم لتبني رسالة المنظمة وقيمها، الأمر الذي يعزز من مدركاتهم حول قدرتهم على التأثير في النتائج التنظيمية بصورة جوهريّة، وهو ما يعمل بدوره على تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لديهم. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، سيعمد أولئك المرؤوسون لرد الجميل إلى منظمتهم وذلك بإظهارهم مزيداً من السلوكيات التي تفوق المتطلبات الرسمية.

● للعمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين يتوجب على إدارة البنك أن تتيح لمرؤوسيهما قدراً من الحرية في اتخاذ القرارات الهامة،

- Bentler, P.M.** (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models, *Psychological Bulletin*, No.107, PP. 238-246.
- Carless, S. A.** (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Currivan, Douglas B.** (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No.3, P.495.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.** (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.** (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Goldberg, L. R.** (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe*, (Vol. 7, pp. 7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S.** (1986). Job satisfaction and organizational commitment. In C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 157 - 188). New York: Wiley.
- Hater, J. J. & Bass, B. M.** 1988. Superiors' evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, No. 73, PP. 695-702.
- Liden, R.C., Lucas, G.H., & Sparrowe, R.T.** (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، ص ٥٧٥ - ٦١٤.
- المبيض على محمود، ١٩٩٩ - العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس. المجلد العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الثالث، ٥٣٧-٥٩١.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Alge, Bradley J., Gary A. Ballinger, Subrahmaniam Tangirala, and James L. Oakley** (2006), «Information. Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance,» *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 221-232.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P.** (1998). «Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs.» *Journal of Applied Psychology*, 83: 28-297.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A.** (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior. *African Journal of Business Management*, 2, 138-145.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P.** (2004), «Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role structural distance», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 951-68.
- Bass, B.M., Avolio, B.J.** (1995), *The Multifactor Leadership Questionnaire (5x- Short)*, Mind Garden, Redwood City, CA.

- Tajfel, Henri** (1978), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.**, (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review* 15(4), 666-681.
- Yukl, G.** (2008). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Maeroff, G.** (1988). *The empowerment of teachers*. New York: Teachers College Press.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D.** (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512 – 526.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A.** (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Spitzer, G. M.** 1995a, "Individual Empowerment in the Work place: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, VOL: 38.

ملحق (١)

قائمة استقصاء العاملين في القطاع المصرفي بمدينة الرياض

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية ، وحيث إنني أقوم بإجراء دراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية. لذلك فإن تعاونكم معي سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وإنني إذ أشكر لكم حسن تعاونكم معي لكم مني كل تحية وتقدير.

الباحث

أولاً: رجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

(أ) مدة الخدمة في المصرف:

أقل من ٣ سنوات

من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

من ١٥ سنة فأكثر

(ب) السن:

أقل من ٢٠ سنوات

من ٢٠ إلى أقل من ٣٠

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠

من ٥٠ سنة فأكثر

(ج) المؤهل:

الشهادة الثانوية.

دبلوم.

بكالوريوس.

ماجستير.

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس سلوكيات رئيسك المباشر. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (٧) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

العبارات	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١- إن رئيسي المباشر شخص ممتلئ بالحيوية والنشاط.					
٢- يمتلك رئيسي المباشر القدرة على تحفيز جميع مرؤوسيه.					
٣- يستطيع رئيسي المباشر تحفيز العاملين معه باستخدام الكلمات والرموز والإشارات.					
٤- إن رئيسي المباشر يسعى دوماً إلى تغيير الظروف الحالية للتوصل إلى أفضل ظروف للعمل.					
٥- إن رئيسي المباشر لديه رؤية مستقبلية ويقدم للعاملين معه أفكاراً خلاقاً للتعامل مع المستقبل.					
٦- يرسم رئيسي المباشر للعاملين معه صورة إيجابية ومحفزة بشأن مستقبل المنظمة.					
٧- إن رئيسي المباشر شخص موثوق به من جانب جميع العاملين في المنظمة.					
٨- إن رئيسي المباشر يحترمه جميع العاملين بالوحدة التي أعمل بها.					
٩- إن رئيسي المباشر مثل جيد يحتذى به.					
١٠- تسعدني تبعيتي لرئيسي المباشر.					
١١- لا يتخلى رئيسي المباشر مطلقاً عن قيمه الأخلاقية.					
١٢- إن رئيسي المباشر لديه فهم واضح عن مدى التقدم الذي تحققه المنظمة التي أعمل بها.					
١٣- يمدني رئيسي المباشر أنا وزملائي في العمل بالشعور بأننا جميعاً شركاء في النجاح أو الفشل.					
١٤- يعطيني رئيسي المباشر تقديراً واهتماماً خاصاً عندما يكون عملي جيد.					
١٥- عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يمدني بمعلومات إيجابية تفيد رضاه عن أدائي.					
١٦- عندما أنجز عملي بشكل جيد فإن رئيسي المباشر يسرع بإخبار زملائي في العمل بذلك كنوع من التشجيع.					
١٧- يشجعي رئيسي المباشر على زيادة الثقة في نفسي حتى إذا حالفني عدم التوفيق في أداء إحدى المهام.					
١٨- يثق بي رئيسي المباشر ثقة كاملة.					
١٩- يسعى رئيسي المباشر دائماً لتحقيق مصلحتي الشخصية.					
٢٠- يتوقع رئيسي المباشر مني أن أقضي كل وقتي في العمل.					
٢١- إن ما يتوقعه مني رئيسي المباشر الحالي يفوق توقعات جميع الرؤساء الذين عملت معهم من قبل.					
٢٢- يتحمل رئيسي المباشر بمحض إرادته مخاطر النجاح أو الفشل في رسالة الوحدة التي يرأسها.					
٢٣- يتحمل رئيسي المباشر مخاطر شخصية مرتفعة في سبيل تحقيق رؤيته المتعلقة بالعمل.					
٢٤- يذيب رئيسي المباشر الفوارق الاجتماعية بينه وبين العاملين معه.					
٢٥- يتكلم رئيسي المباشر مع العاملين معه وكأنهم أصدقاء مقربون له.					
٢٦- يعطي رئيسي المباشر العاملين معه الحرية في التصرف دون الرجوع إليه.					

ثالثاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدركات التمكين النفسي لديك. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (✓) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					١- العمل الذي أقوم به مهم جداً بالنسبة لي.
					٢- إن مهام وظيفتي ذات معنى شخصي بالنسبة لي.
					٣- إن العمل الذي أقوم به ذو معنى.
					٤- أنا واثق بقدرتي على تأدية وظيفتي.
					٥- إن وظيفتي مناسبة لمؤهلاتي.
					٦- أتقن المهارات الضرورية لأداء وظيفتي.
					٧- لدي استقلالية ملحوظة في تحديد كيفية تأدية وظيفتي.
					٨- أستطيع أن أقرر بنفسي كيفية إنجاز مهام وظيفتي.
					٩- لدي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في أداء وظيفتي.
					١٠- إن تأثيري كبير فيما يحدث في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.
					١١- لدي مقدار كبير من السيطرة على ما يحدث في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.
					١٢- لعملي تأثير ملحوظ على مجريات العمل في الوحدة الإدارية التي أعمل فيها.

رابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مدى الدعم الذي تتلقاه من المنظمة التي تعمل بها. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١- تقدر المنظمة التي أعمل بها قيمتي وأهدافي الشخصية.</p> <p>٢- لا تعتنني المنظمة التي أعمل بها بميولي ورغباتي.</p> <p>٣- تتجاهل المنظمة التي أعمل بها مصلحتي عند اتخاذ القرارات الهامة.</p> <p>٤- تحرص المنظمة التي أعمل بها على تقدير جهدي والإشادة بإنجازي في العمل.</p> <p>٥- لا تقدر المنظمة التي أعمل بها ملاحظاتي ومقترحاتي، حتى ولو حققت أفضل مستوى من الأداء في عملي.</p> <p>٦- لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل.</p> <p>٧- تتجاهل المنظمة التي أعمل بها ما أعانية ولا تهتم بما لدي من شكاوي وتظلمات.</p> <p>٨- تقدر المنظمة التي أعمل بها ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.</p> <p>٩- لن تتردد المنظمة التي أعمل بها في إحلال فرد آخر مكاني إذا أمكنها ذلك.</p> <p>١٠- لا تبدي المنظمة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد العاملين بها.</p> <p>١١- تحرص المنظمة التي أعمل بها على إشعاري بأنهم فخورة بي عندما أحقق إنجازاً هاماً.</p> <p>١٢- تسعى المنظمة التي أعمل بها بشكل دائم لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي على الوجه الأكمل.</p>

خامساً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تظهر مدى رضاك الوظيفي. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١- أجد متعة حقيقية في عملي بهذه المنظمة.</p> <p>٢- أشعر بمرور الوقت سريعاً وأنا في عملي.</p> <p>٣- أشعر بقدر كبير من الرضا عن عملي في هذه المنظمة.</p>

سادساً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية (السلوكيات التطوعية). الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					١- أقوم بمساعدة زملائي في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير. ٢- أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل. ٣- أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك. ٤- أعمل على تزويد زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم. ٥- أحترم حقوق وخصوصيات زملاء الآخرين. ٦- أتناول مع زملاء الآخرين في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم. ٧- أفكر في مشاكل العمل التي تواجه زملاء. ٨- لا أضيع وقتي في الشكوى من مشاكل العمل. ٩- لا أعمل على تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل. ١٠- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل. ١١- ألتزم دائماً بمواعيد العمل المحددة. ١٢- أواظب على الحضور للعمل وأحرص على عدم الغياب. ١٣- أحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام بالغ. ١٤- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها المنظمة. ١٥- أعمل على تقديم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة.

سابعاً: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس بعضاً من خصائصك الشخصية. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن رأيك.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					١- أنا على أهبة الاستعداد دوماً للقيام بما هو ضروري فيما يتعلق بأدائي لعملي. ٢- دائماً أعطي انتباهاً لتفاصيل الأحداث من حولي. ٣- أحرص على تنفيذ الأعمال المطلوبة مني في حينها. ٤- أحرص دوماً على أن أضع متعلقاتي الشخصية بجانب. ٥- أحياناً تغلب الفوضى على أدائي لأعمالي. ٦- أحب النظام وأحرص على الالتزام به. ٧- نادراً ما أقوم بإعادة الأشياء التي أقوم باستخدامها لمكانها الصحيح. ٨- أعمل غالباً وفقاً لجدول زمني محدد. ٩- أقوم أحياناً بالتهرب من أداء واجباتي. ١٠- ألتزم بالجدية التامة أثناء أدائي لعملي.

Proposed model of the factors that affecting on practicing of organizational citizenship behaviors
Direct, Mediating, and Moderating impacts

Abdel Mohsen Nassani

Associate Professor at King Saud University

(Received 4/11/1432H , Accepted for Publication 21/1/1433H)

Keywords: organizational citizenship behaviors - psychological empowerment -organizational support transformational leadership – job satisfaction

Abstract. The study aimed to explore the factors affecting on practicing of organizational citizenship behaviors, where we tested the direct effects of both (perceptions of psychological empowerment and perceptions of organizational support) in practicing of organizational citizenship behaviors, have also been testing the indirect effects for each of (perceptions of psychological empowerment, perceptions of organizational support, and transformational leadership) in practicing of organizational citizenship behaviors. Have also been testing the role of consciousness, as a moderator variable, in the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behaviors. We choose a random sample of 327 employees, who working in the banking sector in Riyadh. And through using of hierarchical regression, and structural equations modeling, our results confirmed the validity of our hypotheses and model.