

## بعض العوامل المؤثرة في زيادة السلوك المؤسسي

### دراسة للمتغيرات الديموجرافية وخصائص المؤسسة

د. عبد الحميد صفوت

استاذ مساعد علم النفس

كلية التربية النوعية ببورسعيد

يعنى بالسلوك المؤسسي أسهام الفرد في مجال عمله بأكثر مما يتطلبه الدور المكلف به، وبغير انتظار للمكافأة على ذلك الاسهام الاضافي<sup>(٦٤)</sup>.

ويستخدم هذا المصطلح للتمييز بين العاملين الذين يسعون لتحقيق اهداف مؤسساتهم وبين غيرهم الذين يبحثون عن اهدافهم الفردية بعيداً عن أهداف المؤسسة - والفئة الثانية لاتتحمس للعمل الا في حدود تحقيق الأجر الاضافي أو الترقية، وإذا ظهر أمامها ما تقدمه للصالح العام لاتجد حماساً لادائه بل يتهربون منه اذا ترتب على ذلك تضحية بوقت أو جهد، أو تعرضوا لخطر دون مكسب محسوب.

أما الفئة الأولى صاحبة السلوك المؤسسي ، فانهم يسهلون من مرونة العمل في مؤسساتهم، وذلك من خلال سلوكياتهم غير الهادفة الى الظهور أو التباهي، وكلما زاد انتشار السلوك المؤسسي بين العاملين في أى موقع للعمل، أدى ذلك الى انتشار التعاون، التكاتف في مواجهة المشكلات العامة، وما يترتب على ذلك من حماس في العمل، وابتكارات لمواجهة المشكلات الملحة.

يرى الباحث أهمية لتطوير ابحاث السلوك المؤسسي في مصر، خصوصاً في ظروف العمل الحالية بالمؤسسات الانتاجية والخدمية في مصر، فالوضع الحالي لعلاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل بها بالغ الغموض والسيولة، إذ تتعرض اكبر المؤسسات المصرية وهي وحدات القطاع العام الى اجراءات الخصخصة وتغيير الادارة وما يترتب على ذلك من تهديد للعاملين فيها بالفصل أو تخفيض المرتب بدعوى أنهم عمالة زائدة أو غير منتجة أو غير مؤهلة، كذلك يتعرض العاملون للتهديد بانتقاص بعض المكاسب كالارباح غير الحقيقية، والمنح والاجازات التي تعودوا عليها في ظل القطاع العام واعتبرت من حقوقهم الثابتة أضعف ذلك من ارتباطهم بالعمل وبالإدارة- هذا فضلاً عما يواجهه القطاع العام من انتقادات تنهمر عليهم فيه بالتقصير والاهمال، مما جعل من ذلك النقد نبوءة تحقق ذاتها.

من جهة اخرى نلاحظ انخفاضاً لمشاعر الانتماء لدى العاملين في القطاع الخاص، وذلك لأن الفكر الاجتماعي في مصر مازال بعيداً عن حسم بعض القضايا الحيوية في هذا المجال، فهل يعمل العامل من أجل مصلحة صاحب العمل - أم من أجل مصلحة الوطن، وما هي الخطوط الفاصلة بين مصالح القطاع الخاص ومصالح الوطن، ومصالح العاملين، كلها اسئلة لم يهتم أحد بالاجابة عليها وذلك لأن الإصلاح الاقتصادي في مصر اتخذ طابعاً مالياً وتجارياً دون اعتبار للنواحي النفسية والاجتماعية والفكرية المتصلة بهذا الإصلاح. ذلك في رأى الباحث يوصلنا الى انخفاض لمشاعر الانتماء سواء مؤسسة العمل او للوطن، وربما يفسر ذلك الوضع سلبياً كثيرة نلاحظها فيما حولنا من إفراط في البيروقراطية، نفاق ادارى، وساطة، رشوة، وتليف الضمير<sup>(٦٥)</sup>. اما على مستوى عدم الانتماء للوطن فنلاحظ ظواهر الاعتزاب والهامشية<sup>(٦٦)</sup>.

وفى كل من مؤسسات القطاع العام والخاص نجد انشغالا بين العاملين بالمصالح الشخصية كالعلاوات والتأمينات والاجازات، والمنح، أو بالشكوى من الآخرين والاتهام بالفساد والرشوة ، وفى كل الأحوال لانجد فى الغالب اهتماماً بالانتاج الفعلى للمؤسسة أو بمدى تحقيق اهدافها، وحتى فى المؤسسات الانتاجية نصلطم برداءة الصناعة وقلة الجودة فى ذلك الانتاج.

من هنا تظهر أهمية الدراسة الحالية وهى دراسة السلوك المؤسسى والذى يبيلور سلوك الانتماء لأهداف المؤسسة، والحماس لها، والالتزام بتحقيقها، من حيث قياسه، والعوامل المؤثرة فى زيادته وتدعيمه.

### الاطار النظرى

لماذا يتطوع بعض الأفراد بمعاونة أو مساندة الآخرين فى العمل، ولماذا يسعون الى تطوير قدرات زملائهم بدون أى وعد صريح أو ضمنى بالكافأة على ذلك، اننا نتحدث عن الشخص الشهم، المخلص، الذى يتعامل مع زملائه ومروسيه معاملة الأب لأولاده، يعطيهم بغير حدود، ويرى فى نجاحهم انجازا له، لايسأل عن المقابل، ولاينتظر أن يبدئ الآخرون بالجهد حتى يفعل مثلهم، أو - كما يقول أورجان - كأننا نتحدث عن سلوك الجندى المخلص فى المعركة<sup>(١١)</sup>. ومصطلح السلوك المؤسسى الذى يستخدمه الباحث هو ترجمة للمصطلح الأجنبى Organizational Citizenship Behavior (OCB) أى سلوك المواطن داخل المؤسسة، ويقصد بالمؤسسة Organization مقر العمل بشرط أن يكون له نظام وإدارة وترتيب رسمى للأدوار ، أما سلوك المواطنة فى ذاته فيعنى طاعة التعليمات والقوانين، الولاء للوطن والمشاركة السياسية، وتتضمن المواطنة المسئولة توازناً بين هذه الجوانب الثلاث.<sup>(١٢)</sup> نشرت أول دراستين امبيريقيتين تحت عنوان السلوك المؤسسى OCB باتمان - أورجان ١٩٨٢<sup>(٩)</sup>، سميث - اورجان - نير ١٩٨٢<sup>(٢٠)</sup>، ويعنى به "الاسهامات الفردية فى مجال العمل والتى تتجاوز متطلبات الدور، كما تتجاوز ما تم التعاقد عليه من اعمال مقابل الأجر" (أورجان - ريان ١٩٩٥)<sup>(٢٤)</sup>

ويؤدى السلوك المؤسسى عند انتشاره بين العاملين الى تطوير المؤسسة بحيث تحقق اداء كفىً وفعالاً (اورجان ١٩٨٨:٣)<sup>(٢١)</sup> فهذه السلوكيات تسهل من العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، وتزودها بالمرئونة المطلوبة ازاء المصاعب غير المتوقعة، كما أنها تعاون العاملين فى المؤسسة فى استمرار عملهم بالتعاون المتبادل فيها بينهم (سميث وآخرون ١٩٨٢: ٦٥٤)<sup>(٢٠)</sup>. ويمكن النظر الى السلوك المؤسسى OCB باعتباره سلوكاً اختيارياً للموظف ينشأ عن دافع ذاتى فى المؤسسة (ديسى ، ١٩٧٥)<sup>(١١)</sup>.

يتسم هذا الدافع الذاتى بربط تقدير الذات بأهداف المؤسسة فيما يسمى بتقدير الذات المؤسسية Organizational Self Esteem ويعنى به درجة اعتقاد اعضاء المؤسسة أن بإمكانهم إشباع حاجاتهم الفردية من خلال المشاركة بالأدوار المكلفين بها فى المؤسسة (بيرس وآخرون ١٩٨٩ : ٦٢٥)<sup>(٢٦)</sup>

ونظراً لأن السلوك المؤسسى ينشأ عن دافع ذاتى، ويستمد التعزيز من الحاجات الذاتية مثل تقدير الذات، فإن صاحبه لايربط سلوكه بنظام المكافآت والعقوبات السائد فى المؤسسة (كاتز - كاهن ١٩٧٨)<sup>(١٤)</sup>، بل ربما يؤدي التعزيز الخارجى بسلوكه الى اضعاف الدافع الذاتى (ديسى-زيمباردو فى قنديل ، ١٩٩٤)<sup>(١٧)</sup>.

ولقد توصلت دراسات السلوك المؤسسى الى انه يتكون من عنصرين، الايثار وطاعة التعليمات A- truism, Generalized Compliance (سميث وآخرون ١٩٨٣)<sup>(٢٠)</sup>، فرح وآخرون ١٩٩٠)<sup>(١٢)</sup>.

فمعاونة الآخرين هو جزء اساسى من السلوك المؤسسى حيث ان جوهره هو التطوع لمعاونة أو مساندة الآخرين<sup>(٢٠)</sup>، وتتضمن المعاونة اشكالا متباينة كالتعاطف والتدخل عند الحاجة<sup>(٢١)</sup>.

كما أن طاعة التعليمات يعنى الاستمرار فى العمل حتى بعد نهاية الوقت المطلوب ، احترام الملكية العامة للمؤسسة، والالتزام المخلص بالقواعد التى تحكم اجراءات العمل وسلوكه<sup>(٢٠)</sup>.

غير أن تلك النوافع الداخلية لايمكن عزلها عن ظروف العمل المحيطة بالشخص، أو مايسمى بمعتقدات العمل، مثال ذلك : مدة البقاء فى العمل Tenure، فكلما زادت مدة البقاء فى العمل يتغير الاساس الذى يقوم عليه السلوك المؤسسى ، فبينما يرتبط السلوك المؤسسى فى بداية العمل بالعوامل الاستعدادية مثل الاتجاه نحو المهنة ( أوستروف ، ١٩٩٢)<sup>(٢٥)</sup>، ودافعية الانجاز (شناك ١٩٩١)<sup>(٢٩)</sup>، بافر ١٩٨٧)<sup>(٢٨)</sup>، ووجهة الضبط الداخلى ( تانج ، ١٩٩٤)<sup>(٣٧)</sup> يصبح الرضا عن العمل Job Satisfaction هو أقوى المتغيرات ارتباطاً بالسلوك المؤسسى (اورجان - كونيوسكى ١٩٨٩ : ١٥٨)<sup>(٣٢)</sup> بعد الاستمرار فى العمل .

وفيما بعد ذلك يكون للرضا عن العمل النصيب الاكبر فى التأثير على السلوك المؤسسى، وذلك لأن الشخص يظل دائماً فى تقييم وإعادة تقييم اسس التعامل مع المؤسسة. (اورجان ١٩٩٠)<sup>(٣٢)</sup>.

على ذلك فقد اهتمت عدد من الدراسات بتحديد الطابع الخاص بالرضا عن العمل والذي له علاقة بالسلوك المؤسسى ، وتوصل مورمان (١٩٩٣)<sup>(٣٠)</sup> الى أن الجانب المعرفى فى الرضا عن العمل هو الذى يرتبط بالتقييم المعرفى السابق الاشارة اليه، اكثر من الجانب الوجدانى فى الرضا عن العمل.

يرتبط بالتقييم المعرفى للرضا عن العمل جانب اساسى من عملية التقييم وهو الشعور بالعدالة، فالرضا عن العمل لايمكن أن يتحقق بحصول الشخص على مزايا فعليه مرتفعة فحسب، بل لابد أن يصحب ذلك شعور بأن هذا الأجر هو مايستحقه - أى أنه لايقبل فى الأجر عن يشبهونه فى طبيعة عمله (مورمان ١٩٩٠)<sup>(١٨)</sup> لكن ذلك قد يعيدنا مرة اخرى الى السؤال المبدئى - فهل البحث عن مدى عدالة الأجر أو المقارنة بالآخرين فى الأجر هو دافع معرفى لدى الجميع أم ان العوامل الاستعدادية مثل وجهة الضبط الداخلى، ومدى التركيز على الحكم المعرفى اكثر من الحكم بالانفعالات والاتجاه نحو العمل هى التى تؤثر فى العلاقة التالية بين الرضا عن العمل والسلوك المؤسسى، وهنا يؤثر السؤال عن جدوى الاهتمام بالعدالة لدى شخص ذى توجه شخصى انانى أو مادى، فعن الشخص الأنانى أوضحت الدراسات أن الفيريه Altruism (عكس الانانية) ترتبط ايجابيا

بالشعور بالعدالة، ومن جهة أخرى ثبت أنها إحدى مكونات السلوك المؤسسي (سميث وآخرون ١٩٨٣)<sup>(٣٥)</sup> . أما عن المادية فقد قام تانج بدراسة علاقة الاتجاه نحو المال بالسلوك المؤسسي واتضح أن عندما يزيد الاتجاه نحو المال يقل ارتباط العامل بمؤسسته ويقل التزامه بأهدافها ويميل أكثر من غيره إلى البحث عن العمل الذي سيحقق له أجراً مرتفعاً وبالتالي إلى الرغبة في ترك العمل (تانج ١٩٩٣)<sup>(٣٦)</sup> وهنا نجد ضرورة لاستعراض نتائج الدراسات التي تحدثت عن علاقة الالتزام المؤسسي والرغبة في تغيير العمل بالسلوك المؤسسي .

أوضحت بعض الدراسات قدرة تنبؤية للالتزام المؤسسي Organizational Commitment بالسلوك المؤسسي (ماير وآخرون ، ١٩٩٣)<sup>(٣٧)</sup> وهو يعنى قوة توحد الفرد مع - والتزامه بمؤسسة معينة (بوتر وآخرون ١٩٧٤ : ٦٠٤)<sup>(٣٨)</sup> . ويضم مكونين هما الالتزام بقيمة العمل مقابل الالتزام بالإنتاج ، (ماير وآخرون ١٩٩٣)<sup>(٣٩)</sup> وكان ارتباط السلوك المؤسسي بالالتزام بقيمة العمل أكثر من الإلتزام بالإنتاج .

تطرقت الدراسات على السلوك المؤسسي إلى عدد من القضايا النظرية الهامة وهي :-

أولاً : التقسيم بين متغيرات بسيطة ومتغيرات أساسية : حاولت عديد من الدراسات تصنيف ماسبق دراسته من متغيرات إلى أساسيه ، ووسيطه ، وعلى سبيل المثال قام اورجان - رايان (١٩٩٥)<sup>(٤٠)</sup> باعتبار السلوك المؤسسي والرضا عن العمل متغيرين رئيسيين والبحث في فعالية باقى المتغيرات كمتغيرات وسيطة، استخدم الباحثان أسلوب التحليل البعدى لـ ٤٩ دراسة فى الموضوع، ولم يتوصلا سوى إلى متغيرين هما : ١ - مستوى الاشراف حيث اتضح ان لدى العاملين فى وظائف كمرؤوسين تظهر العلاقة أقوى بين الرضا عن العمل والسلوك المؤسسي بالمقارنة بالمديرين .

ثانياً : نوع القياس موضوعى أم تقدير ذاتى Selfreport كان المتغير الثانى الذى توصلت اليه دراسة اورجان - رايان هو نوع القياس، حيث ثبت ان استخدام مقياس التقدير الذاتى فى تقدير كل من الرضا عن العمل والسلوك المؤسس يزيد من قوة الارتباط فيما بينهما، وذلك بالمقارنة باستخدام تقديرات المشرفين أو الرؤساء للسلوك المؤسسي للموظف فى ارتباطها بمقياس الرضا عن العمل رغم عدم دلالة هذه الزيادة إحصائياً .

ثالثاً : لم تحظ المتغيرات الديموجرافية بدلالات واضحة فى التأثير على السلوك المؤسسي كالسن - مدة الخدمة - الجنس - الوظيفة - نوع العمل فمع التنوع فى العينات، لم تكن هناك مقارنات كافية بين المستويات المتباينة لكل متغير ديموجرافى .

رابعاً : توصلت دراسة اورجان - رايان (١٩٩٥)<sup>(٤١)</sup> إلى أن الاتجاه نحو العمل والعدالة، الإلتزام بالاداء لتشكّل عوامل وسيطة بين الرضا عن العمل وبين السلوك المؤسسي ، فكل منها تأثيره بون وساطة من متغير لآخر .

من هذا الاستعراض النظري يتبين أن دراسة السلوك المؤسسى هو موضوع هام لتفسير سلوك العاملين فى مؤسسات العمل المختلفة، ترتبط الدرجة المرتفعة فيه بدافعية ذاتية للعمل، رضا داخلى عن العمل، التزام، وتوحد بأهداف العمل واعتبار نجاح العمل نجاحاً ذاتياً للشخص ، وبالتالي للتمسك بهذا العمل، من جهة أخرى فقد اتضح ان السلوك المؤسسى عند انتشاره فى مؤسسة معينة يسهل من أدائها لعملها وتحقيقها لاهدافها ويزيد من التماسك ويرفع من الروح المعنوية للأفراد وللإدارة سويةً، فهو يزيد من فعالية المؤسسة فى أداء اهدافها (اورجان ١٩٨٨)<sup>(٧١)</sup>.

فى مصر لم تجر دراسات على السلوك المؤسسى نظراً لحدائثة ظهور الاهتمام به عالمياً، لكن ذلك لم يمنع من وجود عدد من الدراسات لبعض الجوانب ذات العلاقة به وأهمها الرضا عن العمل والذى كانت لعينات المعلمين ومدراء المدارس النصيب الأكبر من الاهتمام، فقد درس عبد العاطى الصياد واحلام عبد الغفار (١٩٨٨)<sup>(٥)</sup> الرضا الوظيفى فى علاقته بانماط الادارة (القيادة) التربوية، ودرست سناء على معوض (١٩٨٩)<sup>(٦)</sup> علاقة الرضا المهنى لدى المعلم بأساليبه فى التدريس، ودرس عبد الرحمن محمد مهدى (١٩٨٨)<sup>(٤)</sup> علاقة الرضا عن التخصص المهنى بميول الطالب نحو المادة الدراسية. أما عزت عبد الحميد (١٩٩٥)<sup>(٧)</sup> فقد درس علاقة رضا المعلم عن العمل بالمساندة الاجتماعية وضغوط العمل .

وبالإضافة الى الأهمية التطبيقية لدراسات السلوك المؤسسى فى التنبؤ بسلوك العاملين ومدى ولائهم للمؤسسة التى يعملون بها، يتضح أهمية أخرى لدراسة هذا الموضوع حيث لم تسبق دراسته فى مصر ، وإذا كانت الدراسات السابقة قد توصلت الى أن الغيرية وطاعة التعليمات هما المكونان الرئيسيان للسلوك المؤسسى ، فما هى مكونات هذا السلوك لدى العاملين العرب ، وكما اتضح من الدراسات السابقة أنها لم تول اهتماماً كافياً لأثر المتغيرات الديموجرافية على السلوك المؤسسى فما تأثير هذه المتغيرات على السلوك المؤسسى فى مصر؟ (السن - الجنس - مستوى التعليم) وماهى العلاقة بين السلوك المؤسسى وبين الدخل ومستوى الاشراف، ومدة الخدمة فى المؤسسة كمؤشرات على الرضا الخارجى عن العمل . وما علاقة السلوك المؤسسى بخصائص العمل مثل نوع العمل، نوع المؤسسة.

## اجراءات الدراسة

### المشكلة :

ماهى مكونات السلوك المؤسسى ، وما علاقته بالمتغيرات الديموجرافية وبخصائص العمل.

### تساؤلات الدراسة :

- ١- ماهى مكونات السلوك المؤسسى لدى العاملين فى مصر؟
- ٢- ما أثر الفروق الديموجرافية (السن - الجنس - مستوى التعليم ) فى درجة السلوك المؤسسى .
- ٣- ما أثر الفروق فى مميزات العمل (الدخل - مستوى الاشراف - مدة الخدمة) على السلوك المؤسسى .
- ٤- ما أثر الفروق فى نوع الوظيفة (نوع العمل ونوع المؤسسة) على الفروق فى السلوك المؤسسى .
- ٥- ما الترتيب النسبى للمتغيرات الديموجرافية، مميزات العمل، نوع الوظيفة فى الاهمية كمتنبئات Predictor السلوك المؤسسى - وذلك حسب مدة الخدمة فى المؤسسة.

### الفروض :

- ١- تختلف درجة السلوك المؤسسى باختلاف المتغيرات الشخصية للعامل (السن - الجنس - مستوى التعليم).
- ٢- تختلف درجة السلوك المؤسسى باختلاف نوع العمل (نوع المؤسسة، المهنة، سنوات الخبرة فى العمل).
- ٣- تختلف درجة السلوك المؤسسى باختلاف مميزات العمل (الدخل - مستوى الإشراف - عدد مرات تغيير العمل ) .
- ٣- تؤثر المتغيرات الشخصية للعامل فى التنبؤ بالسلوك المؤسسى اكثر من نوع العمل ومميزات العمل عند نوى الخدمة القليلة.
- ٤- تؤثر متغيرات العمل (نوع العمل ومميزات العمل ) اكثر من المتغيرات الشخصية فى التنبؤ بدرجة السلوك المؤسسى لدى أفراد العينة عموماً .

### تعريف المصطلحات :

#### ١-السلوك المؤسسى،

هو "اسهام الفرد فى مجال عمله باكثر مما يتطلبه الدور المكلف به، ويغير انتظار المكافأة على ذلك الاسهام الاضافى"<sup>(١)</sup>، وذلك كما يقاس بمقياس (OCB) لسميث - اورجان - نير (١٩٨٣)<sup>(٢٠)</sup> بعد اعداده للبيئة العربية عن طريق الدراسة الحالية.

## ٢- المؤسسة Organization :-

يعرفها الباحث في هذه الدراسة باعتبارها مكان العمل الذي يتسم بالتنظيم الرسمي لعلاقات العمل ذي الشكل المعترف به ، يدخل في هذا التعريف كل جهات العمل العام الحكومي وغير الحكومي، الخدمي والانتاجي، وشركات ومكاتب القطاع الخاص بشرط وجود تنظيم رسمي لعلاقات العمل. ويستبعد من هذا التعريف كافة انواع العمل غير المنظمه مثل الفلاحة، الخدمة في المنازل، العمل لدى الغير بغير تعاقد رسمي.

### ٢- المتغيرات الديموجرافية : ويعنى بها في هذه الدراسة :

#### أ- السن : وتم تقسيمه الى الفئات الآتية :

أقل من ٢٠

أقل من ٤٠

أقل من ٥٠

أقل من ٦٠

#### ب- مستوى التعليم : تم تقسيمه الى :

اقل من ثانوى

ثانوى عام وفنى

فنى عال

جامعى

أعلى من جامعى

#### ج- الجنس : نكور - اناث

### ٤- نوع العمل : ويعنى به هذه الدراسة

#### أ- نوع المؤسسة :

حكومى : خدمات - انتاج - جيش او شرطه

خاص : خدمات - انتاج

جامعات : ادارة - تدريس

مدارس : ادارة - تدريس

#### ب - المهنة : وتم تقسيمها الى :

عامل

اعمال كتابية وسكرتارية

- مهن تعليمية : مدرس - أستاذ جامعي
- مهن محاسبية : محاسب - مراجع بنكي
- مهن هندسية : مهندس - مرشد قناة
- مهن اجتماعية : اخصائى اجتماعى - نفسى

ج- سنوات الخبرة فى العمل : ويتم تقسيمها الى :

- خبرة طويلة الربيع الاعلى فى سنوات الخبرة لدى المستجيبين [ أكثر من ٢١ سنة ]
- خبرة قصيرة الربيع الادنى فى سنوات الخبرة لدى المستجيبين [أقل من ٥ سنوات]
- خبرة متوسطة الدرجات المتوسطة بين الربيعين. [ ٥ - لأقل من ٢١ ]

٥- مميزات العمل :

- أ - الدخل : مرتفع : الربيع الاعلى للمستجيبين فى الدخل [ ٢٨٠ جنيه فاكثر ]
- منخفض : الربيع الادنى للمستجيبين فى الدخل [ أقل من ١٥١ جنيه شهرياً ]
- متوسط : متوسط الدخل, فيما بين المجموعتين السابقتين [ ١٥١ - لأقل من ٢٨٠ جنيه ] .

٥- مستوي الاشراف : مدير - مشرف - مؤوس - وذلك حسب اجابة المستجيبين.

ج- عدد مرات تغيير العمل :

- لم يغير وظيفة صفر مرة
- تغيير وظيفته ١ - ٢ مرة
- تغيير وظيفة ٣ - ٤ مرات
- تغيير وظيفة أكثر من ٤ مرات



## الطريقة

### المنهج :

المنهج المستخدم فى هذه الدراسة هو المنهج الوصفى.

### أولاً مجتمع الدراسة والعينة :

مجتمع الدراسة هو كافة العاملين فى مؤسسات العمل بمصر بشرط الا تقل مدة الخدمة فى العمل عن عامين وأن يكون العامل معنا فى العمل وليس بالقطعة أو بعقد مؤقت .

### ثانياً العينة :

اختيرت العينة من محافظات بورسعيد ، القاهرة، المنيا بحيث تمثل مناطق جغرافية متباينة، وحسب امكانيات الباحث، بشرط الا تقل مدة الخدمة فى العمل عن عامين، وفيما عدا ذلك فقد غطت العينة كافة مستويات المتغيرات الديموجرافية المستخدمة فى الدراسة(ن = ٤٢٢) .

### ثالثاً الادوات :

#### ١- مقياس السلوك المؤسسى .

تكون المقياس فى صورته الاولى من ١٦فقرة قام الباحث بترجمتها ومراجعة الترجمة والترجمة العكسية وذلك من المقياس الاجنبى للسلوك المؤسسى لـ (سميث - اورجان - نير، ١٩٨٢) (٣٠)

#### ٢- استبيان المتغيرات الديموجرافية ومميزات العمل ونوع العمل :

تم اعداد استبيان توجه فيه اسئلة مباشرة الى المستجيبين (ن = ٢٨٨) مع اتاحة الحرية فى عدم الاجابة على اى سؤال لا يرغبون الاجابة عليه وتم التأكد من ثبات الاجابة على الاسئلة بطريقة اعادة الاختيار فى مدى زمنى يتراوح بين ثلاثة الى خمسة اسابيع ووضحت النتائج ثبات الاجابة على هذه الاسئلة (ن = ١٥٠).

#### الدراسة الاستطلاعية .

#### مقياس السلوك المؤسسى OBC

تكون المقياس فى صورته الاولى من ١٦ فقرة ، تم استبعاد فقرتين منه الاولى « أتميز بالدقة والوضوح» لارتفاع نسبة الاتفاق عليها ٩٧.٨٪ للموافقة عليها مما جعلها غير مميزة ، كما بلغت كافي بين المجموعتين المرتفعة والمنخفضة ٠.١٢ ، ومعامل الإلتواء ١.٢٥ .

أما الفقرة الثانية ، لا أتعب عن العمل بغير عذر قهري ، فقد استبعدت لعدم ارتباطها بواحد من العوامل الدالة الأربعة التي نتجت عن التحليل العاملي .

١ - التكويني العاملي للمقياس : تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية لهوتلنج ، وتدوير المحاور بطريقة فارماكس ، ونتج عن التحليل أربعة عوامل دالة ( بجذر كامن واحد فاكتر) ويوضح الجدول رقم ( ١ ) نتائج هذا التحليل .

توصل التحليل العاملي إلى أربعة عوامل تفسر ٥٢,١٢٪ من التباين الكلي وكانت تشعبات الفقرات بالعوامل على النحو التالي

#### العامل الأول : الإيثار Altruism

يضم فقرات : معاونة الرئيسي ، الزملاء الجدد والقدامى ، تقديم المقترحات ، ويلغ الجذر الكامن له ٤,١٦ ونسبة إسهامه في التباين الكلي ٢٧,٨٪

#### العامل الثاني التطوعية Succorance

بلغ الجذر الكامن له ١,٤٩ ونسبة إسهامه في التباين الكلي ١٠٪ ودار مضمون الفقرات حسب تشعبها بالعامل الثاني : التطوع لأداء مهام غير مكلف بها أداء العمل مكان الآخرين ، معاونة الزملاء الذين يقع عليهم ضغط عمل ، الاجتهاد لتحسين صورة المؤسسة ، الاجتهاد والانتظام في العمل طوال اليوم .

#### جدول رقم ( ١ )

#### نتائج التحليل العاملي لمقياس السلوك المؤسسي

العامل الرابع العاصي الزائد Over Role	العامل الثالث اتباع التعليمات Compliance	العامل الثاني التطوعية Volunteering	العامل الأول الإيثار Altruism
١٥ أقوم بأعمال ليست من اختصاصي لتحسين صورة المؤسسة	١٠ لا أقضى وقتاً طويلاً في العمل لإجراء المكالمات الشخصية (مقلوبة قبل التحليل)	٣ التطوع لأداء مهام غير مطلوبة مني	١٢ أعاون رئيسي في العمل لأداء مهامه
١٤ لا أحصل على أوقات راحة كثيرة أثناء العمل	٤ لا أميل إلى الاستراحة أثناء العمل لفترة أطول من اللازم	١ أؤدي عمل الآخرين في حالة غيابهم	٥ أقوم بتوجيه الزملاء الجدد حتى لو لم يكن ذلك مطلوباً مني
١٣ أقدم مقترحات مبتكرة لتحسين أداء العمل	٨ أجتهد حتى نهاية اليوم	٧ أعاون الزملاء الذين يتحملون أعباء شديدة في العمل	٦ انتظامي في العمل أكثر من العادي
١٦ لا أقضى وقتاً طويلاً في مناقشات فارغة أثناء العمل	٩ اعتذر مسبقاً إذا دعت الحاجة للتغيب عن العمل	١٥ أقوم بأعمال ليست من اختصاصي لتحسين صورة المؤسسة	١٣ أقدم مقترحات مبتكرة لتحسين أداء العمل
٨ أجتهد حتى نهاية اليوم		٦ انتظامي العمل أكثر من العادي	٩ اعتذر مسبقاً إذا دعت الحاجة للتغيب عن العمل
		٨ أجتهد حتى نهاية اليوم	١ أعاون الزملاء الذين يتحملون أعباء شديدة في العمل
الجذر الكامن ١,٠٣ النسبة ٦,٩٪	الجذر الكامن ١,١٥ النسبة ٧,٧٪	الجذر الكامن ١,٤٩ النسبة ١٠,٠٠٪	الجذر الكامن ٤,١٦ النسبة ٢٧,٨٪

### العامل الثالث : اتباع التعليمات Compliance

كان الجذر الكامن لهذا العامل ١.١٥ ونسبة أسهامه في التباين الكلي ٧.٧٪ ويشمل مضمون الفقرات المتشعبة به عدم اهدار الوقت في مكالمات شخصية ، عدم اللجوء إلى فترات الراحة الطويلة ، الاجتهاد ، الاعتذار المبكر في حالة اضطراره للتغيب عن العمل .

### العامل الرابع الحماس الزائد Over role

كان الجذر الكامن ١.٠٢ ونسبة الاسهام في التباين الكلي ٦.٩٪ ويشمل مضمون الفقرات المتشعبة به : القيام بأعمال لتحسين صورة المؤسسة ، عدم المطالبة بفترات الراحة ، تقديم مبادرات لتحسين الاداء ، البعد عن المناقشات الفارغة ، الاجتهاد ، ويستدل من هذا المضمون الشعور بالتوحد أو الانتماء الشديد للمؤسسة .

٢ - ثبات المقياس : يوضح الجدول رقم ( ٢ ) ملخصاً لإجراءات الثبات والمعاملات الناتجة .

جدول رقم (٢) معاملات ثبات مقياس السلوك المؤسسي

الثبات بطريقة إعادة الاختبار ن = ١٥٠	الثبات بطريقة بن = ٢٨٨			
	جوتمان	سيرمان براون	الفاكرونباخ	
** ,٧٥	,٦٧	,٦٨	,٦٩	الدرجة الكلية للسلوك المؤسسي OCB
** ,٦٨	,٦٥	,٦٥	,٦٧	الإيثـار
** ,٧٨	,٧١	,٧١	,٧١	التطوعية
** ,٦٣	,٥٢	,٥٢	,٦٢	اتباع التعليمات
** ,٦٧	,٦١	,٦٤	,٦٧	الحماس الزائد

أ - الثبات بطريقة التنصيف : تراوحت معاملات الثبات النصفى بين ٠.٦٢ إلى ٠.٧١ ، بمعادلة كرونباخ ألفا ، وبمعادلة سيرمان - براون بين ٠.٥٢ إلى ٠.٧١ ، وبمعادلة جوتمان بين ٠.٥٢ إلى ٠.٧١ ، وكانت أعلى معاملات الثبات لمقياس التطوعية ، وأقلها لمقياس اتباع التعليمات ، وجميع هذه المعاملات مرتفعة على وجه العموم ومقبولة الثبات .

ب - إعادة الاختبار : تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٦٣ و ٠.٧٥ ، وكلها دالة احصائياً ومرتفعة ويلاحظ أن ثبات الدرجة الكلية يرتفع بطريقة إعادة الاختبار بالمقارنة بطريقة التنصيف ، كما يلاحظ أن مقياس اتباع التعليمات كان أقل المقاييس من حيث معاملات ثباته وذلك لانخفاض عدد فقراته (أفقرات) . ولاحتوائه على فقرتين معكوستي الاتجاه .

### ٣- صدق المقياس

أ - يوضح جدول العوامل الناتجة أن عوامل المقياس تغطي جوانب هامة من السلوك المؤسسي تتفق مع تعريف السلوك المؤسسي ومكوناته النظرية ، فالسلوك المؤسسي من حيث الشعور بالانتماء والالتزام للمؤسسة ، ينعكس أولاً في سلوك عملي هو الايثار وتقديم المعاونة ، ثم التطوع للقيام بالاعمال التي يعجز الاخرون عن القيام بها ، ثم في مشاعر فياضة بالحماس والاجتهاد والمثابرة ، وذلك حسب التعليمات واللوائح Compliance ، ثم السلوكيات التي تعكس التوحد والانتماء للمؤسسة ، فالسلوك المؤسسي حسب أهمية العوامل الناتجة اتخذ طابعاً معرفياً تقييمياً في العاملين الأول والثاني ، ثم طابعاً اجرائياً هو اتباع التعليمات والحماس الزائد وهي تعكس صدقا من نوع صدق التكوين أو المحتوى ، وتؤكد الدراسات السابقة وجود عاملين يتفقان تماماً مع العامل الاول والثالث على العينة المصرية ، وهي الايثار واتباع التعليمات في حين ظهرت عوامل جديدة تتسق مع المفهوم العام للسلوك المؤسسي وهي التطوعية والحماس الزائد .

### ب - الصدق العاملي التوكيدي

تحقق الباحث من صدق البناء الكامن للمقياس باستخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (برنامج ليزرل ٨) وذلك باختبار نموذج العامل العامل الكامن والذي تم فيه افتراض أن جميع عوامل المقياس المشاهدة تنتظم حول عامل كامن عام واحد ، حاز نموذج العامل على مطابقة تامة للبيانات حيث وجد أن قيمة كا = صفر ومستوى دلالتها = ١٠٠ أو معاملات الصدق كما يطلق عليها Joeréskog & Soerbow (في عزت عبد الموجود ١٩٩٥ : ١٣) <sup>(١)</sup> بالعامل الكامن العام دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) .

### جدول (٣)

تشبعات المقياس المشاهدة لمقياس السلوك المؤسسي

المقياس	التشبع	الخطأ المعياري لتقدير التشبع (خ)	قيمة ت وستوى الدلالة
الإيثار	.٧٩٦	.٠٤٧	**١٦.٩٠٦
التطوعية	.٧٣٠	.٠٤٩	**١٤.٧٧٢
اتباع التعليمات	.٦٦٦	.٠٤٧	**١٤.٠٠١
الحماس الزائد	.٧٩٨	.٠٤٧	**١٦.٧٢٢

ومن هنا فقد أكد التحليل العاملي التوكيدي صدق بناء مقياس السلوك المؤسسي وقدم دليلاً قوياً على أن مفهوم الذات المؤسسية عبارة عن عامل كامن يتكون من أربعة عوامل فرعية مشاهدة .

ج- صلو التجانس الداخلي

يوضح الجدول رقم ( ٤ ) معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية والدرجة الكلية للمقياس .

جدول رقم ( ٤ )

معاملات الارتباط بين المقاييس الفرعية للسلوك المؤسسي OCB

ن = ٢٨٨

الحساس الزائد	إتباع التعليمات	التطوعية	الإيثار	الدرجة الكلية للسلوك المؤسسي	
** ,٨٧	** ,٧١	** ,٨٦	** ,٨١	—	الدرجة الكلية للسلوك المؤسسي OCB
** ,٦٢	** ,٥٣	** ,٥٩	—		الإيثار
** ,٧٤	** ,٤٧	—			التطوعية
** ,٥٤	—				إتباع التعليمات
—					الحساس الزائد

يوضح هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجات الفرعية والدرجة الكلية دالة ومرتفعة (٧١) . إلى (٨٧) . مما يعكس تجانساً داخلياً للمقاييس . أما فيما بين الدرجات الفرعية فيلاحظ أن مقياس إتباع التعليمات للعمل أقلها ارتباطاً ببقية المقاييس الفرعية . مقابل مقياس الحساس والذي ترتفع معاملات ارتباطه ببقية المقاييس الفرعية فضلاً عن المقياس الكلي .

رابعاً التحليل الإحصائي :

تم استخدام اختبار (ت) ، وتحليل التباين وتحليل الانحدار للتوصل الى صيغة تنبؤية بالسلوك المؤسسي .

خاصةً محددات الدراسة:

لاعتبر العينة ممثلة للمجتمع الأصلي للعاملين بمصر. وذلك لأن امكانيات الباحث لم تمكنه من تغطية النطاق الجغرافي للمجتمع الأصلي ومع ذلك غطت الدراسة كافة المتغيرات الديموجرافية الواردة في اسئلة الدراسة وإن لم يكن الباحث متأكدًا من صدق التمثيل النسبي في العينة للمجتمع الأصلي .

## النتائج

اولاً- تضمنت الدراسة تساؤلاً عن مكونات السلوك المؤسسى فى العينة المصرية بالمقارنة بما سبق أن توصلت اليه الدراسات العالمية من مكونى الايثار وطاعة التعليمات .  
ولقد اشارت الدراسة العالمية للمقياس انه يضم هذين المكونين بالإضافة الى مكونات أخرى هى التطوعية، والحماس الزائد ، وكلها متغيرات توصلت إليها دراسات أخرى مثل مورمان (١٩٩١) <sup>(١٩)</sup> والذي اعتبر الحماس الزائد over role احدى مكونات السلوك المؤسسى ، أما التطوعية فقد اكد عليها أورجان (١٩٨٨) <sup>(٢٠)</sup> كأحد مظاهر السلوك المؤسسى .

### الفرض الاول

#### علاقة السلوك المؤسسى بالمتغيرات الديموجرافية

افترضت الدراسة أن السلوك المؤسسى يختلف باختلاف الجنس والسن ودرجة التعليم ، ولفحص هذا الفرض تم إجراء تحليل التباين ثلاثى الاتجاه ويبين الجدول رقم ( ٤ ) قيم (ف) ومستوى الدلالة لدرجات السلوك المؤسسى بين مستويات المتغيرات الديموجرافية .

### جدول رقم ( ٤ )

قيم (ف) ومستوى الدلالة لعلاقة المتغيرات الديموجرافية بالسلوك المؤسسى ( ن = ٤٢٣ )

الحماس الزائد	إتباع التعليمات	التطوعية	الإيثار	الدرجة الكلية لسلوك المؤسسى	درجات السلوك المؤسسى المتغيرات الديموجرافية
١.٣٠	١.١٦٥	* ٢.٢٧	١.٨٢	* ٢.٣٦	الجنس x السن x درجة التعليم
.١٩	.٨٥	.٥١	.٨١	.٦٣	الجنس x السن
.٢٥	١.٥٤	.٢٨	.٢٥	.٦١	الجنس x درجة التعليم
.٩٩	.٨٨	.٧٩	١.٢٨	.٨٧	السن x درجة التعليم
٢.١٤	.٩	.٧٢	٣.١٢	١.٦٥	الجنس
٢.١٥	١.١٩	** ٤.٤٦	* ٢.٦١	** ٣.٩٩	السن
.٢٧	١.٢٦	.٦٦	.٥٩	.٩٥	درجة التعليم

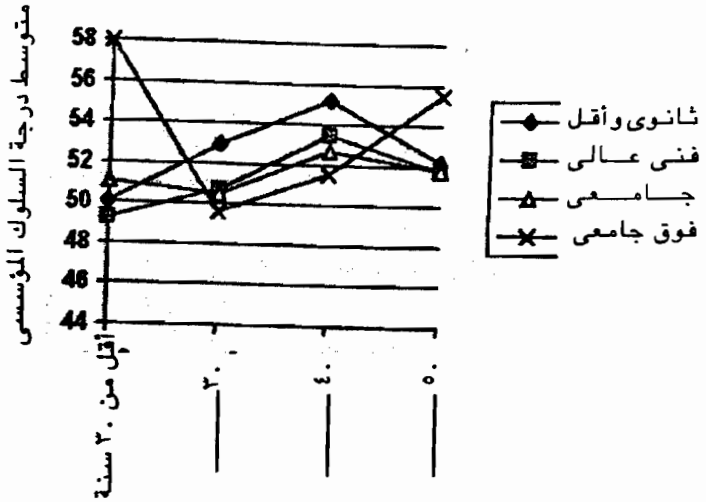
\* دالة عند .٠٥ وحتى أكبر من .٠١  
\*\* دالة عند .٠١ أو أقل

يلاحظ من الجدول أن تفاعل المتغيرات الديموجرافية الثلاثة (الجنس x السن x درجة التعليم) يؤثر بصورة دالة إحصائية فى الدرجة الكلية للسلوك المؤسسى وفى درجة التطوعية ، مما تتحقق معه صحة الفرض الاول فى هاتين الدرجتين بينما لا تتحقق فى درجات الايثار ، إتباع التعليمات ، والحماس الزائد .  
وتشير التحليلات الفردية والثلاثية إلى عدم وجود تأثير دال إلا لمتغير العمر وحده وذلك فى الدرجة الكلية ، ودرجة الإيثار ، والتطوعية .

ولتحديد في أى اتجاه يتحدد تأثير المتغيرات الديموجرافية على السلوك المؤسسى تم عمل رسم بيانى لعلاقة الدرجة الكلية بمتغيرى السن والتعليم ، مع تثبيت متغير الجنس لتجنب زيادة التفاصيل ، ويوضح الرسم ما يلى :

شكل رقم (١)

متوسط درجات السلوك المؤسسى لمجموعات العمر x التعليم مع تثبيت الجنس



يلاحظ من الرسم البيانى لمتوسطات جماعات السن والتعليم فى الدرجة الكلية للسلوك المؤسسى ان اغلب فئات العمر تأخذ اتجاهها تصاعديا فى متوسطات السلوك المؤسسى تصل قمته عند فئة الاربعينات (٤٠ الى اقل من خمسين) ويعد ذلك تقل درجات السلوك المؤسسى فى فئة العمر ٥٠ فأكثر ، ولم يختلف الامر بالنسبة لجميع فئات التعليم عدا فئة التعليم فوق الجامعى (ماجستير - دكتوراه) ، والتي تأخذ العلاقة فيها بين السلوك المؤسسى والعمر اتجاهها مختلفا ، حيث يزيد السلوك المؤسسى عند الصغار ويصل الى أدناه فى فئة عمر ٤٠ لأقل من ٥٠ ثم يعود الى الارتفاع فى فئة العمر ٥٠ لأقل من ٦٠ سنة

ويشير ذلك الى أن فئة التعليم فوق الجامعى (ماجستير ودكتوراه) تختلف فى سلوكها المؤسسى عن باقى الفئات باختلاف مراحل السن المختلفة ، فالشباب فى بداية حياتهم ممن يحملون مثل هذه المؤهلات يتميزون بحماس كبير وانتماء عميق ، وفى نهاية فترة الانتاج يعود انتماءهم مرة أخرى إلى أقصاه . يمكن تلخيص علاقة المتغيرات الديموجرافية بالسلوك المؤسسى ودرجاته الفرعية على النحو التالى :-

١ - يؤثر التفاعل بين متغيرات الجنس، والسن، ودرجات التعليم بصورة دالة إحصائياً في كل من الدرجة الكلية ودرجة التطوعيه .

٢- توضح متابعة الرسم البياني ان علاقة متغيرى السن ودرجة التعليم بالسلوك المؤسسى هي: كلما يزيد السن ودرجة التعليم يزيد السلوك المؤسسى حتى فئة العمر ٤٠- أقل من ٥٠ ، وبعدها تقل درجة السلوك المؤسسى - هذا عدا فئة التعليم فوق الجامعى والتي اخذت العلاقة بينها وبين السن تأثيراً معاكساً على متوسط الدرجة الكلية .

٣ - أخذت درجات التطوعيه نفس اتجاه الدرجة الكلية فى علاقتها بتفاعل المتغيرات الديموجرافية حيث تبلغ قمتها فى فئة العمل ٤٠ لأقل من ٥٠ عدا فئة التعليم ما بعد الجامعى .

### الفرض الثانى

#### علاقة السلوك المؤسسى بنوع العمل

افترضت الدراسة أن السلوك المؤسسى يختلف باختلاف نوع المؤسسة هل هى قطاع عام ام خاص ، خدمات ام انتاج ، كما افترضت الدراسة ان للمهنة تأثيراً على السلوك المؤسسى ، فهل المحاسب مثل المدرس ، وهل يضارعهما العامل أو السكرتير فى السلوك المؤسسى ، ولسنوات الخدمة تأثيرها المفترض فى ذلك السلوك ، فهل كلما زادت المدة يزيد السلوك المؤسسى ام يزيد الملل والرغبة فى ترك المؤسسة ، كذلك هل يستوى المديرون والمؤوسون فى درجة السلوك المؤسسى .  
تم اجراء تحليل التباين لدراسة تأثير هذه المتغيرات على درجات السلوك المؤسس ، ويوضح الجدول رقم ( ٥ ) قيم (ف) ومستويات الدلالة لدرجات السلوك المؤسسى فى علاقتها بمتغيرات نوع العمل :



جدول رقم (٥)

التفاعل بين متغيرات العمل والمهنة والسلوك المؤسسي

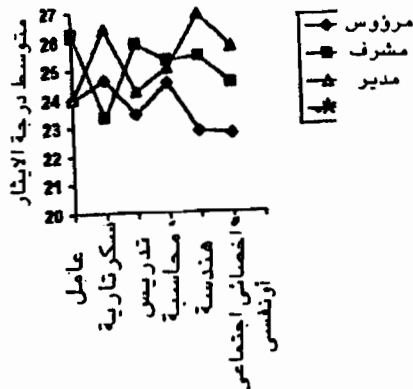
الحماس الزائد	إتباع التعليمات	التطوعية	الإيثار	الدرجة الكلية للسلوك المؤسسي	
*١,٧٠	-,٥٩	-,٩٢	*١,٦٨	-١,٤٤	مستوى الاشراف x مسمى الوظيفة x مدة الخدمة
-١,٦٢	-,٨٤	-١,٦٢	-,٩٨	-١,٥٧	مسمى الوظيفة x مدة الخدمة
-,٧٩	-,٧٧	-١,٥٧	-١,٢١	-,٩٧	مستوى الاشراف x مسمى الوظيفة
-١,٢٩	-١,١٦	-,٥٢	-١,٢٥	-١,٠٢	مستوى الاشراف x مدة الخدمة
-,٩٤	-١,٧٢	-١,٠٠٢	-,٥٤	-,٥٩	مسمى الوظيفة
-,٦١	-,٧٦	-,٦٧	-,٨٧	-,٦٤	نوع المؤسسة
-,١٢	-١,٤١	-,٣٨	-,٥٣	-١,٢١	مدة الخدمة
-١,٥٥	-١,٣٦	-١,٤٢	**٤,٥٨	-١,١٠٦	مستوى الاشراف

يلاحظ من الجدول أن تفاعل مستوى الإشراف ومسمى الوظيفة ومدة الخدمة يؤدي إلى تباين دال بين درجات الإيثار والحماس الزائد ، ويعنى ذلك أن هاتين الدرجتين فقط هما اللتان تحقق فيها الفرض الثانى بينما لم يتحقق ذلك الفرض بالنسبة لباقي الدرجات الدرجة الكلية ودرجات التطوعية وإتباع التعليمات ، أما فيما يتعلق بالمتغيرات الفردية فقد اتضح أن تباين مستوى الإشراف يؤثر فى تباين درجات الإيثار فقط من بين درجات السلوك المؤسسي الكلية والفرعية .

ويلاحظ من النتائج أن التفاعل بين متغيرات مستوى الإشراف ، ومسمى الوظيفة ، ومدة الخدمة كان لها تأثير على تباين درجات كل من الإيثار والحماس الزائد ، ويوضح الرسم البيانى لمتوسطات الخلايا اتجاه ذلك التأثير .

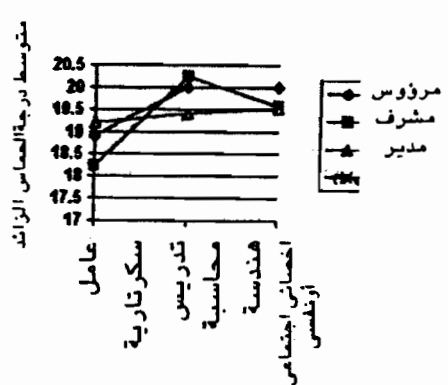
شكل رقم (٢)

متوسط درجة الايثار لجموعات المهنة x مستوى الاشراف



شكل رقم (٣)

متوسط درجة الحماس الزائد لجموعات المهنة x مستوى الاشراف



لقد تم اختيار أهم متغيرين لتمثيل ذلك التفاعل وهما مستوى الاشراف، ومسمى الوظيفة، وذلك تجنّباً للتفاصيل الزائدة خصوصاً وأن الباحث تأكد أن تفاعل هذين المتغيرين يمثل الصورة التفصيلية لتفاعل الثلاثة متغيرات .

يوضح الشكل (٢) ان أعلى الدرجات فى السلوك الايثارى كانت للمديرين فى اغلب المسميات الوظيفية (اعمال سكرتارية ، محاسبه ، مهن هندسية ، مهن نفسية). فى حين انخفضت هذه المتوسطات عند المشرفين فى المهن التدريسية والعمال . يوضح الرسم ايضا ان متوسطات درجات الايثار كانت منخفضة عند الرؤوسين عموماً بالمقارنة بالمشرفين والمديرين .

يشير الشكل (٢) الى علاقة التفاعل بين مستوى الاشراف ومسمى الوظيفة بدرجات الحماس الزائد، ويوضح الرسم ان المتوسطات تتقارب جداً فيما عدا المهن الهندسية (المهندسون) حيث تتباين الدرجات بصورة أكبر وإن كانت فى نفس الاتجاه العام للنتائج وهى أن درجة الحماس الزائد - شأن درجة الايثار تزداد لدى أغلب المهن بزيادة المكانه الاداريه التى يشغلها الشخص حيث يقل متوسط الدرجة عند الرؤوس ، تليها المشرف وعلى قمته المدير . وتتناقض هذه النتيجة مع ما سبقت الإشارة إليه فى دراسة أورجان - ريان (١٩٩٥)<sup>(٢٤)</sup> الاستعراضية حيث كانت العلاقة بين السلوك المؤسسى والرضا عن العمل أقوى عند الرؤوسين بالمقارنة بالمديرين ، وربما يرجع ذلك التضارب إلى أثر متغيرات أهمها ما نلاحظه فى مصر من تفاوت كبير بين أجور المديرين وأجور الرؤوسين ، فضلاً عن التفاوت فى التقدير المادى المعنوى ، الأمر الذى يجعل من الصعب على الرؤوس منافسة مديره فى إظهار الحماس والإيثار .

نستنتج من التحليل السابق ان الفرض الثانى قد ثبتت صحته على وجه العموم ، وهو وجود علاقة بين السلوك المؤسسى ونوع العمل ، تزداد بزيادة المستوى الاشرافى وتتباين باختلاف المهنة التى يعملها الشخص. كل ذلك فيما يتعلق بدرجتى الحماس الزائد والايثار ، فى حين لم يتحقق هذا الفرض فى الدرجة الكلية ودرجتى التطوعية واتباع التعليمات .

### الفرض الثالث

#### علاقة السلوك المؤسسى بمميزات العامل

يشير استعراض ادبيات علم النفس وبخاصة نظريات التدعيم ، ان السلوك المؤسسى لا بد ان يرتبط بمقدار ما يحصل عليه العامل من مميزات فى مؤسسة مثال ذلك الدخل الذى يتضمن الحوافز والمميزات والاجور ، مستوى الاشراف والذى يعتبر من خصائص العمل ومميزات العامل فى نفس الوقت ، حيث يتراوح بين مدير أومشرف أومرؤوس . كما يعتبر الحراك المهنى مؤشراً لمدى رضاء العامل عن عمله فى حالة انخفاض معدل حراك العمل . تم اجراء التباين لعلاقة مميزات العامل بدرجة السلوك المؤسسى ويوضح الجدول ( ٦ ) نتائج تحليل التباين :

جدول (٦)  
التفاعل بين مميزات العامل و السلوك المؤسسي

مميزات العامل	الدرجة الكلية للسلوك المؤسسي	الإيثار	التطوع	إتباع التعليمات	الحماس الزائد
مستوى الاشراف x الدخل x الحراك المهني	٢,٤٦	٢,٤٧	١,٢٣	٠,٥٨	*٢,٥٧
الدخل x الحراك المهني	٠,٢٩	٠,٢٧	٠,٧٩	٠,٥٨	٠,٢٥
مستوى الاشراف x الحراك المهني	١,٠٨	١,٢٥	٠,٨٦	٠,٦٧	٠,٣٣
مستوى الاشراف x الدخل	٠,١٩	٠,٢٧	٠,٣٧	٠,١٠	٠,٣٤
الحراك المهني	١,٣٤	٠,٨٢	٠,٢٥	١,٣١	*٤,٥٧
الدخل	٠,٣٠	٠,٣٠	٠,٢١	٠,٣٨	٠,٠٣
مستوى الإشراف	٢,٥٥	**٤,٢٥	١,٤٨	٠,٨٧	*٣,٥٤

\*\* دالة عند ٠.١

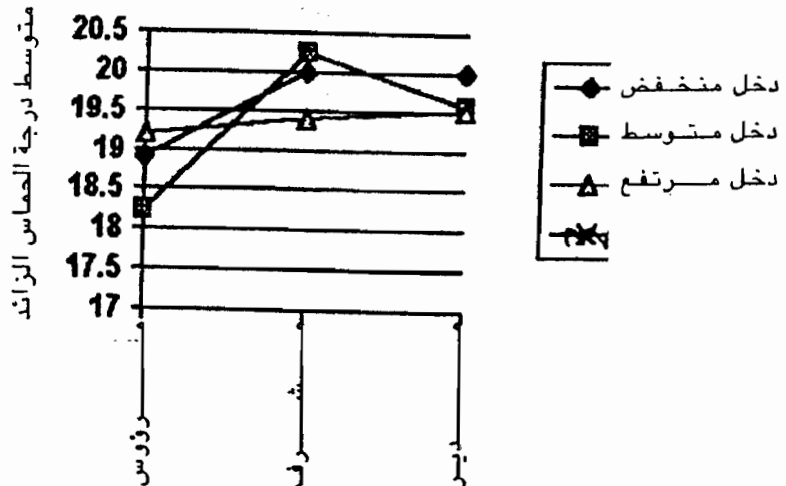
\* دالة عند ٠.٥

يوضح الجدول ما يلي:

١- يؤثر التفاعل بين مميزات العامل الثلاثة (مستوى الإشراف ، الدخل الحراك المهني ) في السلوك المؤسسي بصورة دالة احصائياً مما يتحقق معه صحة الفرض الثالث بالنسبة للحماس الزائد بدلالة (٠.٥) . ويوضح الشكل رقم (٤) صورة تفصيلية لهذه العلاقة :

شكل رقم (٤)

متوسط درجة الحماس الزائد لجموعات الدخل x مستوى الاشراف



- يوضح الشكل علاقة مميزات العامل بالحماس الزائد ، ويتبين منه أن الرؤوس ذى الدخل المرتفع أكثر حماساً بالمقارنة بنوى الدخل المتوسط والمنخفض .
- غير أن العكس يظهر فى علاقة الدخل بالحماس الزائد عند فئة المديرين ، فالمدير ذى الدخل المنخفض أكثر حماساً فى العمل من المدير ذى الدخل المرتفع أو المتوسط ، وكانت الدرجة المرتفعة فى الحماس من نصيب نوى الدخل المتوسط عند فئة المشرفين .
- ونستنتج من ذلك أنه لدى نوى المكانة الوظيفية المنخفضة يلعب الدخل دوراً فى زيادة الحماس وفى نفس اتجاه النتائج نجد أنه لدى نوى المكانة الوظيفية المرتفعة لا يلعب الدخل دوراً فى زيادة الحماس للعمل بقدر ما يرتبط الحماس بالتدعيم التابع من المكانة الوظيفية المرتفعة.
- د - هذا بالإضافة إلى ما يوضحه الجدول رقم (٦) من تأثيرات دالة لمستوى الإشراف فى ذاته على درجة الإيثار والحماس الزائد ، حيث تزيد درجة الإيثار عند المديرين والمشرفين بالمقارنة بالمرؤوسين ، أما الحماس الزائد فيزيد عند المشرفين أكثر من نظرائه عند المديرين والمرؤوسين .
- هـ - يؤثر الحراك المهني فى الحماس الزائد حيث ارتبطت قلة تغيير العمل بزيادة الحماس .
- و - لم يتضح تأثير الدخل بمفرده على السلوك المؤسسى أو درجاته الفرعية ، مما يؤكد على الطابع غير المادى للسلوك المؤسسى .

### الفرض الرابع

فاعلية المتغيرات الديموجرافية فى التنبؤ بدرجات السلوك المؤسسى لدى المبتدئين فى العمل  
(أقل من ٥ سنوات خبرة فى العمل)

لتحديد أهمية متغيرات الشخصية (السن - مستوى التعليم - الجنس) فى التنبؤ بالسلوك المؤسسى لدى المبتدئين فى العمل تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Multiple Stepwise Regression للمستجيبين نوى مدة الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات - ن = ١١١) وذلك لمتغيرات الشخصية. بالإضافة الى متغيرات نوع العمل (نوع المؤسسة، المهنة) ومميزات العمل (الدخل ، مستوى الاشراف ، عدد مرات تغيير العمل) .

يوضح الجدول رقم (٧) نتيجة هذا التحليل ومنه نستنتج مايلى :

- ١- الدرجة الكلية : كان نوع المهنة هو المتنبئ الوحيد بالدرجة الكلية للسلوك المؤسسى، وكانت قيمة Beta بيتا سلبية بما يعنى ارتباطها بالمهن الأقل تعقيداً (عامل، اعمال كتابية وسكرتارية) - وقد كان اجمالى التباين المشترك لهذا المتغير هو ٤٦٨٪.

٢- الايثار : كان مستوى الاشراف اولاً ، ثم عدد مرات تغيير العمل ثانياً هما المتنبئان بدرجة الايثار وكانت قيمة بيتا موجبة في مستوى الاشراف، وسالبة في عدد مرات تغيير العمل بما يعنى ان الايثار يزداد بزيادة مستويات الاشراف (مرؤوس - مشرف - مدير) أما الارتباط السالب بعدد مرات تغيير العمل فيعنى ان الايثار يقل بزيادة مرات تغيير العمل ، وقد كان اجمالى التباين المشترك لهذين المتنبئين ٩١٨٪.

٣- اتباع التعليمات : كانت المهنة هي المتنبئ الوحيد بدرجة اتباع التعليمات، وكانت قيمة بيتا سالبة بما يشير لارتباطها بانواع العمل الاقل تعقيداً (عامل - اعمال كتابية وسكرتارية) ، وقد بلغ اجمالى التباين المشترك ٧٢٪.

٤- التطوع والحماس الزائد : لم تظهر دلالة للفروق عن الفرض الصفرى لأى من المتغيرات. نستنتج من ذلك رفض الفرض القائل بفاعلية متغيرات الشخصية في التنبؤ بدرجات السلوك المؤسسى عند المبتدئين في العمل ، فقد اكدت النتائج ان المهنة كانت المتنبئ Predictor بالدرجة الكليه وبدرجة اتباع التعليمات Compliance مع ملاحظة ان ذلك يرتبط بالمهن البسيطة كالعمال والسكرتارية ، وقد يمكن تفسير ذلك على اساس ان تلك المهن البسيطة معروفه سلفاً وان الشخص يمارسها بصورة تلقائية حتى وان لم يعمل بها بصورة رسمية ، ويمكننا أن نستنتج عموماً أن نوع المهنة هو أكثر المتغيرات المستقلة تنبؤ بالسلوك (الدرجة الكلية - واتباع التعليمات) ، كذلك ياعب متغيراً مستوى الاشراف وعدد مرات تغيير العمل بوراً في التنبؤ بالايثار ، حيث يزيد الايثار بالاستقرار في العمل ، وكلما زادت درجة الاشراف أو التوجيه عنده ، زاد اهتمامه بالسلوك المؤسسى .

جدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات السلوك المؤسس عند نوى الخبرة القليلة

(المبتدئين) ٢-٥ سنوات (ن = ١١١)

الحماس الزائد		اتباع التعليمات		التطوعية		الإيثار		الدرجة الكلية		متغيرات السلوك المؤسسي	
النسبة المئوية للتباين المشترك	بيتا	النسبة المئوية للتباين المشترك	بيتا	النسبة المئوية للتباين المشترك	بيتا	النسبة المئوية للتباين المشترك	بيتا	النسبة المئوية للتباين المشترك	بيتا	النسبة المئوية للتباين المشترك	المتغيرات المستقلة
											السن
											مستوى التعليم
											الجنس
											نوع المؤسسة
											الهيئة
											الدخل
											مستوى الاشراف
											عدد مرات تغيير العمل

\*\* دالة عند ٠.١

\* دالة عند ٠.٥

(١) ترتيب المتغير في المعادلة

الفرض الخامس

فاعلية متغيرات العمل في التنبؤ بالسلوك المؤسسي

(للعيينة الكلية)

لفحص هذا الفرض تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للمتغيرات المستقلة لمتغيرات العمل

ومميزات والمتغيرات الشخصية ، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الإنحدار لمتغيرات السلوك المؤسسي ( العينة الكلية )

الحماس الزائد		اتباع التعليمات		التطوعية		الإيثار		الدرجة الكلية		متغيرات السلوك المؤسسي	المتغيرات المستقلة
بيتا	ف للتغير	بيتا	ف للتغير	بيتا	ف للتغير	بيتا	ف للتغير	بيتا	ف للتغير		
		-	-								السن
		-	-								مستوى التعليم
		-	-			(٢) -٠.٩	** ٧.٩٢				الجنس
		-	-								نوع المؤسسة
		-	-								شعبة
		-	-								ندخل
.١١	** ٥.٨٩	-	-								مستوى الاشراف
		-	-								عدد مرات تغيير العمل
		-	-	.١١	** ٥.٧١	(١) ** .١٦	** ١١.٦٦	.١٤	** ٨.٢٢		عدة الخبرة

(١) المتغير الأول في المعادلة

(٢) المتغير الثاني في المعادلة

يوضح الجدول رقم (٨) أن مدة الخبرة كانت أهم متغيرات العمل في القدرة على التنبؤ بالدرجة الكلية ، ويدرجتي الإيثار والتطوعية . وأوضحت النتائج أيضاً أن الجنس قدرة تنبؤية وذلك في المرتبة الثانية بعد مدة الخبرة بالنسبة لدرجة الإيثار (وذلك في اتجاه الذكور ، حيث كانت درجة بيتا سالبة ) أما درجة الحماس الزائد فقد ارتبطت بمستوى الاشراف (كانت بيتا إيجابية أى لصالح المديرين) ولم ترتبط درجة اتباع التعليمات بأى متغيرات تنبؤية . ونستنتج من ذلك صحة ما افترضته الدراسة من القدرة التنبؤية لمتغيرات العمل بدرجات السلوك المؤسسي (باستثناء ، درجة اتباع التعليمات) .

### خلاصة واستنتاجات

قامت الدراسة الحالية بقياس السلوك المؤسسى وتحديد بعض العوامل المحتمل تأثيرها عليه فى البيئة العربية :

١ - وقد تم فى الدراسة إعداد مقياس للسلوك المؤسسى يصلح للبيئة العربية وله خواص سيكومترية عالية .

٢ - واتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فى شمول السلوك المؤسسى على مكونى طاعة التعليمات والإيثار ، غير أن البناء العاملى للمقياس العربى شمل درجتين أخريتين هما التطوعية والحماس الزائد ، وكان لهما نفس النصيب من ارتفاع درجتى الصدق والثبات .

وقد اتفقت دراسات عالمية عديدة على صحة المكونات الجديدة فى الدراسة المصرية ، فقد سبق أن تناول ( كاتز - كاهن ، ١٩٧٨ )<sup>(١٤)</sup> الحماس الزائد Extra Role واعتبره (مورمان، ١٩٩١)<sup>(١٥)</sup> مقياساً للسلوك المؤسسى ، كما أن هناك دراسات اعتبرت كلا من التطوعية والحماس متغيرين متلازمين ، مثال ذلك دراسة (رايت وزملاؤه ١٩٩٢)<sup>(١٦)</sup> ، والتي اعتبرت تقديم المعاونة التلقائى (التطوعية) مقياساً للحماس الزائد . وهناك دراسات تناول التطوعية ، بتسميات أخرى مثل لطف الأخلاق Curtesy والتي عرفها أوردجان ١٩٨٨ )<sup>(١٧)</sup> . بأنها قيام الشخص بالمعاونة فى حل مشكلات زملاء العمل والتي هى التطوعية فى دراستنا .

٣ - ويمكننا على ضوء المكونات الاربعة للسلوك المؤسسى فى الدراسة الحالية أن نحدد تصورنا له على النحو التالى :

السلوك المؤسسى هو سلوك الشخص فى مجال عمله والذي يتسم بالإيثار أى حب الخير للزملاء الآخرين وتقديم مصالحهم عليه ، التطوعية وهى العمل على المعاونة فى حل مشكلات زملاء العمل ، اتباع التعليمات وهى الانضباط والالتزام الدقيق بقوانين العمل ، سواء كان ذلك فى وجود أو غيبة من يلاحظه أو يكافئه على مثل هذه الأفعال . أما المكون الرابع لهذا السلوك فهو الحماس الزائد أو أداء ما هو أكثر من المطلوب ، ويعنى ذلك إرتفاع الروح المعنوية والانتماء والولاء للعمل والتوحد بأهدافه بحيث يقدم ما فى وسعه لتحسين صورة المكان ورفع شأنه والاجتهاد لأداء مهام المؤسسة حتى لو زاد ذلك على ما هو محدد له من مهام .

٤ - اتضح من علاقة المتغيرات الديموجرافية بدرجات السلوك المؤسسى أن الدرجة الكلية أو درجة التطوعية يتأثران بكل من الجنس والسن ودرجة التعليم بصورة دالة إحصائياً ، ويمتابعة الرسم اتضح أن قمة الارتفاع فى درجات السلوك المؤسسى (الكلية - التطوعية) كانت لدى فئة عمر (٤٠-٥٠) وهى الفئة التى تمثل قمة الأداء الناضج فى عمر الإنسان . وفيما قبل الفئة يكون الشخص فى حالة بحث عن ذاته وتأكيد لوجوده الشخصى ولثقته بنفسه بين أقرانه فى العمل ،



أما بعد هذه المرحلة يبدأ الشخص فى مخاوف الإحالة إلى المعاش والخوف من الشيخوخة مما يدفعه إلى العودة إلى الاهتمام بالذات مرة أخرى ، ولقد توصلت دراسات سابقة إلى اختلاف تأثير مراحل العمر المختلفة على السلوك المؤسسى ، فقد توصلت دراسة (كوهن - ١٩٩٣) <sup>(١٠٠)</sup> إلى أن تأثير العمر كان أقوى فى السن الصغيرة ، على الإلتزام المؤسسى (أحد مظاهر السلوك المؤسسى) ، بينما كانت العلاقة بين الإلتزام المؤسسى والحراك الوظيفى tenure هى الأوضح عند نوى السن الكبيرة . أما مستوى التعليم فقد أوضحت بعض الدراسات أنه يتفاعل مع الجنس فى زيادة الأداء المهنى (لويل - سانت كلير ، ١٩٩٢) <sup>(١٠١)</sup> .

أما عن الجنس ، فلقد ربطت كتابات متعددة بين الجنس والتطوعية ، وافترض (أورجان - رايان ، ١٩٩٥) <sup>(١٠٢)</sup> أن الجنس يصلح بمفرده كمتنبئ بالسلوك المؤسسى ، خاصة للإناث والذين تصدر عنهم السلوكيات التعاطفية والتعاونية تجاه الآخرين كإيثار والتطوعية ، والتي أطلق عليها لطف الأخلاق ، وقد يمكن استنتاج أن الإيثار واتباع التعليمات والحماس لا تتأثر بالتغيرات الديموجرافية فى البيئة العربية ، مما يدفع لاحتمال تأثرها بعوامل موقفية أو استعدادية كانت محل بحث فى الفروض التالية .

٥ - توضح نتائج الفرض الثانى أن درجتى الإيثار والحماس الزائد تأثرتا بتفاعل متغيرات العمل (مستوى الإشراف ، المهنة ، مدة الخدمة ) ، وكانت أعلى درجات الإيثار ، والحماس الزائد عند المديرين ، وذلك فى أغلب المهن - عدا العمال والمعلمين ، وعند نوى مدة الخدمة الطويلة ، ولقد تعرضت الدراسات السابقة إلى تأثير هذه المتغيرات فى السلوك المؤسسى ، فقد سبقت الإشارة إلى أن (أورجان) <sup>(١٠٣)</sup> أوضح أن هناك بعض المهن ترتبط بالسلوك المؤسسى أكثر من غيرها مثل التمريض والشرطة والجيش ، وذلك بسبب ميل هذه المؤسسات إلى إنتقاء نوعيات من الراغبين فى العمل من نوى سمات التعاونية والإخلاص والحب للآخرين ، ويعكس كل من مستوى الإشراف ومدة الخدمة دوراً فى تحديد درجة رضا العامل عن عمله ومدى شعوره بالتقدير المعنوى من جانب ذلك العمل مما يؤدي إلى التأثير الذى أظهرته هذه النتائج ، وقد يتسق مع هذا الاستنتاج ما توصلت إليه نفس هذه النتائج من ضعف علاقة مهنتى التدريس والعمال بالمتغيرين المذكورين ، فربما يرجع ذلك إلى أن من يتولى مناصب قيادية فى هاتين المهنتين ينفصل عند أداء الوظيفة الأصلية ، مثل اختلاف عمل مدير المدرسة عن عمل المدرس وقد نحتاج هذه النتيجة إلى إجراء دراسات أخرى لمزيد من التفسير .

٦ - اقتصر تأثير تفاعل مميزات العمل الثلاثة مستوى (الإشراف × الدخل × الحراك المهنى) على درجة الحماس الزائد over role وأوضح شكل (٤) أن الحماس الزائد يرتبط بالدخل لدى نوى المكانة الوظيفية المنخفضة ، ويحدث العكس بالنسبة لنوى المكانة المرتفعة مما يدفعنا إلى

استنتاج أن إرتفاع المكانة الوظيفية له آثار معنوية أكثر من المادية وذلك أقرب إلى طبيعة السلوك المؤسسى ، فقد توصل مورمان (١٩٩٣)<sup>(٢٠)</sup> إلى أن المقاييس المعرفية والمعنوية ، للرضا العمل أكثر ارتباطاً بالسلوك المؤسسى من المقاييس الوجدانية (الإشباع الفعلى ) للرضا عن العمل . أكدت نفس النتيجة دراسة (ماكنزى ، وآخرون ، ١٩٩٣)<sup>(٢١)</sup> على عينة من شركات التأمين والتي قارنت بين المديرين والرؤوسيين فى السلوك المؤسسى وتوصلت إلى أن درجات السلوك المؤسسى تفسر النسبة الأكبر من تقدير المديرين لعملمهم - معنوى - أكثر مما تفسره انتاجيتهم . وقد يمكن تفسير هذه العلاقة على ضوء نظرية التنافر المعرفى ( فستنجر - فى انسكو - سكويلر ، ١٩٩٤)<sup>(٢٢)</sup> ومؤدى هذه النظرية أن الشخص الذى لا يجد تدعياً مادياً لعمله يزيد من تقديره المعنوى لهذا العمل ، وبالعكس يميل العامل - مثلاً - إلى ربط الإشباع المادى بسلوكه طالما لا يحصل على تقدير معنوى .

٧ - كانت المهنة هى أكثر المتغيرات تنبؤاً بكل من الدرجة الكلية ، ودرجة اتباع التعليمات مع ارتباطها بالمهن البسيطة (عمال - سكرتارية) أكثر من غيرها من المهن وذلك عند نوى الخدمة القليلة وقد يبدو أن اختلاف أنواع المهن يرتبط بالسلوك المؤسسى بما يجله متنبأ قوياً به ، ويقول (أورجان - رايان ، ١٩٩٥)<sup>(٢٣)</sup> أن علاقة المهنة بالسلوك المؤسسى تبدأ قبل الالتحاق بها ، حيث يتم قبول الناس فى مهنة معينة حسب حبيهم للناس وللتعاون مع الزملاء وللقدرة على العطاء مثل التمريض وقد يحدث العكس فى مهن تنافسية تركز على الابداعية والفردية ، والتي لا يتم التركيز على مكونات السلوك المؤسسى عند الاختيار لها ، ويعد أن يلتحق الشخص بالمهنة تؤثر طبيعة الدور على شخصية الانسان ، فالضابط يكتسب شخصية غير الطبيب أو المحاسب ، مما يجعل من المهنة متنبأ قوياً بالسلوك المؤسسى سلباً أو إيجاباً .

٨ - اتضح أن مدة الخدمة كانت أكثر المتغيرات أهمية فى التنبؤ بالدرجة الكلية ويدرجتى الإيثار والتطوعية ويعنى ذلك أن العامل كلما زادت مدة خدمته يزيد سلوكه المؤسسى - وتلك نتيجة هامة تتفق مع التصور النظرى لهذا السلوك ، فكلما زادت مدة الخدمة يزيد أثر العلاقات الإنسانية مع الزملاء ويزيد الارتباط بالمؤسسة من حيث المكان والإدارة ونوعية العمل وظروفه ، وحتى لو كانت هذه الظروف غير ملائمة فى نظر الآخرين ، فإن التوافق الناتج عن طول مدة الخدمة والذى يؤدي إلى الالتحام بين صورة الذات وصورة المؤسسة - الأمر الذى دفع بالدراسات المهتمة بهذا الموضوع إلى إجراء دراسات عن تقدير الذات المؤسسية Organizational self esteem كأحد دوافع العمل (بيرس وآخرون ، ١٩٨٩)<sup>(٢٤)</sup> ويمكن على ضوء هذه النتيجة التوصية بإجراء دراسات عربية على علاقة تقدير الذات المؤسسية بالسلوك المؤسسى والرضا عن العمل .

- كان لمستوى الإشراف دور فى التنبؤ بالحماس الزائد ، وذلك فى اتجاه إيجابى ويعنى ذلك أن الشخص كلما زاد مستواه الإشرافى أو الوظيفى ، فمن المتوقع أن يزيد حماسه وأداءه لدور أكثر

من متطلبات الدور وعموماً فتلك طبيعة المدير ، حيث من المفترض فيه أن يكون مسنولاً عن كل تفاصيل إداراته ، وأن مجرد توقعه عن المشاركة مؤسسيه في أى مهمة ، يعنى إخلالاً بوظيفة - ويتفق تلك النتيجة مع التصور النظرى عن مفهوم الحماس الزائد Over Role .

- لم يكن الجنس متنبأً في ذاته بدرجة الإيثار ، حيث كان في المرتبة الثانية بعد مدة الخبرة ، ويمكننا التوصل إلى التصور النظرى التالى عن هذه العلاقة « كلما تزيد سنوات الخبرة عند الشخص يزيد سلوكه الإيثارى خصوصاً عند الرجال » (قيمة بيتا سالبة) . ولقد نوقشت علاقة الجنس بالسلوك المؤسسى في دراسات متعددة ، توصلت إلى أن المرأة تعاني أكثر من الرجل من صراع بين دورها المنزلى ودورها في العمل مما يودى إلى رغبتها في ترك العمل كلما زادت مدة خبرتها (ميلر وزملاؤه ، ١٩٩٢)<sup>(١٨)</sup> مما يجعل الرجل أكثر استقراراً في عمله بزيادة مدة خبرته ، وبالتالي يزيد احتمال ظهور السلوك الإيثارى أى معاونة الزملاء والمديرين في عملهم ، وإعطاء الخبرة للزملاء الجدد .

وقد تؤدى بنا هذه النتيجة إلى التوصية بإجراء دراسة متعمقة للعلاقة بين الجنس والسلوك المؤسسى . وأخيراً فإن السلوك المؤسسى هو ظاهرة جديدة بمزيد من الاهتمام بالدراسة سواء في علم النفس أو الاجتماع أو الخدمة الاجتماعية أو العلوم الإدارية والسياسة حيث أنه الجانب الذى تحتاج إلى استكماله إذا أردنا التخطيط لمجتمع أكثر إنتاجاً وأكثر رضاءً عن النفس .

### ملخص الدراسة

قامت هذه الدراسة بإعداد مقياس عربي للسلوك المؤسسي ذي صدق وثبات مرتفعين (ن = ٤٢٣ ، معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار ٠,٧٥ ، وبطريقة كرونباخ ألفا ٠,٦٩) ، كما كانت له معاملات صدق عاملي استكشافي وتوكيدي وتجانس داخلي عالية .

توصلت الدراسة إلى تأكيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود مكوني طاعة التعليمات والإيثار ، وتوصلت الدراسة العربية الحالية إلى مكونين آخرين هما التطوعية والحماس الزائد .  
أوضحت النتائج أن السلوك المؤسسي هو سلوك تطوعي زائد عن الدور المطلوب يتميز بالتعاون والإيثار ، واتضح أن أهم مراحل العمر ذات العلاقة بهذا السلوك هي مرحلة العمر ٤٠-٥٠ عاماً ، وأن وظيفة المدير تؤثر في زيادة السلوك المؤسسي عن وظيفة مشرف أو مروض ، أما عن القدرة التنبؤية لمتغيرات الدراسة للمبتدئين في العمل ، فقد اتضح أن نوع المهنة كان المتنبئ بدرجات السلوك وذلك في إتجاه المهن البسيطة .

قامت الدراسة بفحص القدرة التنبؤية لنفس المتغيرات بالنسبة لجميع العاملين فاتضح أن مدة الخبرة كانت أقوى المتنبئات بالسلوك المؤسسي ، (الدرجة الكلية) ، وقد تفاعلت مع الجنس في درجة الإيثار (الفرعية) ، أما درجة حماس الزائد (الفرعية) ، فقد كان مستوى الإشراف هو المتنبئ بدرجاتها .

## **ABSTRACT**

This study aimed at developing an Arabic Measure for Organizational Citizenship behavior (OCB), This tool has high psychometric properties (N = 423, T. Retest = .75 , Alpha = .69) Factorial validity and internal consistency is also high.

Compliance and altruism were found in the arabic sample, as in the previous studies. Two more components were found: **Over Role and Succorance**. Influence of age<sup>on</sup> OCB is in age ~~40~~ 40-50 directors, who were more in "over role" scores than venterans .

Vocation was the strongest predictor of the beginners - less than five year experience-, while experience was the strongest one with the workers in general, Male experienced workers were more altruistics than others, more studies are still needed in Arab Organizations.

## المراجع

- (١) أنسكو - سكويلر (ترجمة عبد الحميد صفوت إبراهيم) ، علم النفس الإجتماعى التجريبي ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٤ .
- (٢) سناء على معوض (١٩٨٩) رضا معلم المرحلة الثانوية عن تخصصه المهني وعلاقته بأساليبه في التدريس ، ماجستير غير منشورة إلى كلية التربية ببها ، جامعة الزقازيق .
- (٣) شاكر عطية قنديل ، الدافعية للعمل في فرج طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمى فى الوطن العربى الطبعة الرابعة ، ١٩٩٤ ، ص ١٥٢ - ١٩٠ .
- (٤) عبد الرحمن محمد مهدى (١٩٨٨) ، رضا المعلم عن تخصصه المهني وعلاقته بميول الطلاب نحو المادة الدراسية ، ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ١٩٨٨ .
- (٥) عبد العاطى الصياد ، واحلام عبد الغفار (١٩٨٨) دراسة أبعاد الرضا الوظيفى للمعلم فى علاقتها بنمط القيادة التربوية بالمدرسة وبعض المتغيرات الأخرى باستخدام أسلوب تحليل التقارير المتعدد . بحوث المؤتمر الرابع لعلم النفس فى مصر (٢٥ - ٢٧ يناير ١٩٨٨) القاهرة ، مكتب التنمية البشرية والمعلومات .
- (٦) عزت عبد الحميد محمد (١٩٩٥) المساندة الاجتماعية وضغط العمل وعلاقة كل منهما برضا المعلم على العمل ، دكتوراه غير منشورة إلى كلية التربية ، جامعة الزقازيق ١٩٩٥ .
- (٧) فرج عبد القادر طه ، تأملات فيما طرأ على الشخصية المصرية من سلبيات ، مجلة دراسات نفسية (رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية) أبريل ١٩٩٤ ص ١٧١ - ١٨٨ .
- (٨) محمد إبراهيم الدسوقي (١٩٩٢) سيكولوجية التطرف ، رسالة دكتوراه ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
- (9) Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The Relationship between affect and employee "Citizenship" *Academy of Management Journal*, 26 (4). 587-595 .
- (10) Cohen, A. (1993) Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment : A meta Analysis . *Basic Applied psychology*, Vol. 14 (2) 143-159 .
- (11) Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum Press.
- (12) Farh, J.L. Podsakoff, P.M, & Organ, D.W. (1990) Accounting for organizational citizenship behavior: leader fairness and task scope versus satisfaction, *Journal of Management*, 16 (4) 705-721 .

- (13) Graham, J.W. (1991). An essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee - Responsibilities and Rights Journal*: 1991, 4 (4) 249-270 .
- (14) Katz, D. & Kahn. R.L. (1978). *The Social psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- (15) Lobel, A. & Stclair, L. (1992). Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on performance outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 35(5). 1057-1069.
- (16) Mackenzie, S. B., Bodsakoff, P.M. & Fitter, R. (1993) The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of sales person performance. *Journal of Marketing* . 57(1) 70-80 .
- (17) Mayer, R.C. & Schoorman, F. D. (1992) Predicting participation and production outcome through a two dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. Vol. 35(3) 671-684 .
- (18) Miller, J.G. & Wheeler, K.G. (1992) The Mysteries of gender differences in intention to leave the organization. *Journal of organizational behavior*, Vol. 13 (5) 465-478 .
- (19) Moorman, R.H. (1991) Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied psychology*, 76 (6). 845-855 .
- (20) Moorman, R.H. (1993) The influence of Cognitive and affective - based satisfaction measures on relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*. Vol. 46 (6) 759 - 776 .
- (21) Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book
- (22) Organ, D.W. (1990) The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT : JAI Press.

- (23) Organ, D.W. & Konovsky, M. (1989) . Cognitive Vs. Affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 74 (1989) 157-164 .
- (24) Organ, W.D. & Ryan, K. (1995) A meta-Analytic Review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior . *Personnel Psychology*. 48 (1995) 775-302.
- (25) Ostroff, Ch. (1992) The relationship between satisfaction, attitude, and performance : An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1992 vol. 77 (6). 963-974 .
- (26) Pierce, J.L. Gardner, D.G., Cumming, S. L.L., & Dunham, R.B. (1989) Organization - Based self esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 32 (3), 666-648 .
- (27) Porter, L.W., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59: 603-609 .
- (28) Puffer, S.M. (1987) Prosocial behavior, non compliant behavior and work performance among Commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1987). 615-621.
- (29) Schnake, M. (1991) Organizational citizenship : A review, proposed model, and research agenda . *Human relations*. 44. (1991) , 735-759 .
- (30) Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68. 653-666
- (31) Tang, T.L.P. (1992) The meaning of money : A short measure of the money ethic scale. paper presented at the 38th annual convention of the southwestern psychological association Austin, TX.
- (32) Tang, T.L.P. (1994) Locus of control as a moderator of the self-reported performance feedback - personal sacrifice relationship - paper submitted to the ninth annual conference of the society for managerial and organizational psychology Opryland hotel nashville, tennessee April 8-10,1994.
- (33) Write, P.M. George, J.M. Farnsworth, S.R & McMahan, G.C (1993). productivity and extra role behavior . The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78 (3) 374 - 381 .