

اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين - بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود

م. ايمان عبد الرضا محمد*

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود وكذلك التعرف على مستوى انضباط العاملين في الشركة المبحوثة فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة واخيراً التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين في الشركة المبحوثة ، وقد استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات ، وتم توزيع الاستبانة عشوائياً على (420) موظفاً من أصل (835) موظفاً . وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير بين عوامل ومتغيرات الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين . وكذلك وجود توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في البحث ، وايضا ظهر هناك توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير المعتمد في البحث .

الكلمات المفتاحية : الالتزام التنظيمي، انضباط العاملين، الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري

The impact of organizational commitment in staff discipline:

Exploration research in the General Company for the transport of passengers and delegations

Abstract

This research aims to identify the level of organizational commitment of employees in the General Company for the transportation of passengers and delegations as well as to identify the level of discipline of employees in the researched company as well as to identify the nature of the relationship between organizational commitment and discipline of employees in the researched company and finally to identify the extent of the impact of organizational commitment in the discipline of workers In the researched company, the researcher used the questionnaire to collect data and information, and the questionnaire was randomly distributed among 420 employees out of 835 employees. The research reached a set of results, the most important of which is the relationship and influence between the factors and variables of organizational commitment and employee discipline. As well as the presence of a positive orientation of the answers of the research sample towards organizational commitment as the independent variable in the research, and also there is a positive trend of the answers of the research sample towards the discipline of workers as the variable adopted in the research.

Key words: organizational commitment, employee discipline, feeling commitment, normative commitment, continuity commitment.

المقدمة

يعد العنصر البشري العامل في دوائر الدولة ومؤسساتها العامة المحرك الرئيس للنشاط الاداري في الدولة ، اذ به تحقق الادارة نشاطها في تنظيم اقسامها ووحداتها المختلفة لضمان حسن سيرها لتحقيق المصلحة العامة ، ولكون الالتزام التنظيمي من السمات الشخصية المرتبطة بالالتزام الافراد نحو منظماتهم وباشكال متنوعة من الالتزامات ، وهذا ما ينطبق ايضا على العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود كونهم يتحلون بواجبات وحقوق تفرضها عليهم مهنتهم كما هو حال المهن الاخرى ، فتكون لهم التزامات متنوعة تجاه الشركة . ومن هنا تأتي ضرورة ان تتمتع الادارة بصلاحيات واسعة في ضبط موظفيها بموجب قوانين وانظمة وتعليمات ومنها ، قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (14) لسنة (1991) المعدل الذي حدد مهام وواجبات

الموظفين والسلوكيات الواجب اتباعها وتلك المحظور عليهم العمل بها والعقوبات الانضباطية التي تفرضها الادارة على من يخالف تلك الواجبات والمحظورات ، بغية ضمان المصلحة العامة والحد من سوء الادارة وضعفها .
وعليه فقد رأت الباحثة تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول الى عرض بعض الدراسات السابقة ، وايضا تم ايضاح منهجية البحث متضمنا مشكلة البحث واهميته واهدافه وفرضياته ، وفي المبحث الثاني تم تناول الاطار النظري لمتغيرات البحث اذ تكون من جزئين ، الجزء الاول تناول مفهوم الالتزام التنظيمي ، اهميته ، ابعاده ، العوامل المؤثرة فيه ومراحل تطوره . فيما تناول الجزء الثاني ماهية الانضباط واهميته ، انواعه ، ابعاده بالاضافة الى العوامل المؤثرة فيه . فيما خصص المبحث الثالث بالاطار العملي اذ يتكون من عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود واختبار فرضيات البحث من خلال تحليل نتائج البحث الميداني المتعلقة باختبار فرضياته . واخيرا المبحث الرابع الذي خرجت به الباحثة بجملة من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض من الدراسات السابقة

منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث :

نظرا لاهمية الالتزام التنظيمي في المنظمات وجهت الباحثة اهتمامها نحو دراسة اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، وتنبثق مشكلة البحث جراء ازدياد حجم الاعباء الوظيفية التي تقع على كاهل الموظف ، مما قد يدفعه في اخطاء او هفوات تتمثل بالاساءة الى المسؤولية المهنية بقصد او بدون قصد ، وهذا ما يزيد من حدة المشكلة فيما يتعرض له الموظفين من كلام الزبائن ، ومن جهة اخرى تتمثل مشكلة البحث في التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بانضباطهم الوظيفي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، واستنادا لما تقدم يمكن ان تتجسد مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات الآتية :

1- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

2- ما هو مستوى الانضباط لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

3- هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين .

4- هل هناك تأثير للالتزام التنظيمي في انضباط العاملين .

ثانيا : أهداف البحث :

يهدف البحث الى التعرف على الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود من خلال :

1- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

2- تحديد مستوى انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود.

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة .

4- التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة المبحوثة .

ثالثا : أهمية البحث :

البحث مهم بسبب :

1- اهمية متغيراته المبحوثة .

2- كونه بحث تطبيقي وفيه جانب عملي لتشخيص مستويات المتغيرات في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

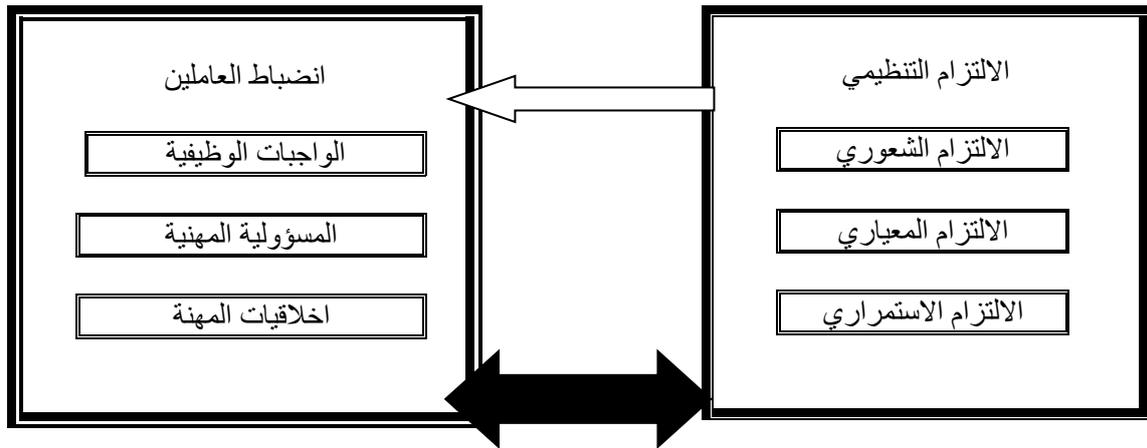
3- يعد اضافة متواضعة في مجال البحث العلمي .

رابعا : المخطط الفرضي للبحث

تحقيقا للاهداف الاساسية المنبثقة من البحث ، يتطلب الامر بناء نموذج للبحث والذي يمكن من خلاله ملاحظة

مدى العلاقة والتأثير بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين ، وكما موضح في الشكل (1) .

الشكل (1) مخطط البحث ومتغيراته



يشير الى علاقة الارتباط
يشير الى علاقة التأثير

المصدر: الباحث

ويحوي مخطط البحث الفرضي على المتغيرات الفرعية الخاصة بالالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) والمقياس المعتمد في هذا التصنيف (حمد ، 2013) . وفيما يخص المتغيرات الفرعية الخاصة بانضباط العاملين وهي (الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة) والمقياس المعتمد في هذا التصنيف (الهيتي ، 2014) .
خامسا : فرضيات البحث :

انطلاقا من اهداف البحث ، فقد تم اعتماد الفرضيات التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي على انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .

سادسا : أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على مصدرين هما :

- 1- المصادر الثانوية : تمثلت بالأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين من كتب ومجلات متخصصة ومحكمة والتي لها علاقة بموضوع البحث .
- 2- المصادر الأولية : وقد تمثلت باستمارة الاستبيان (ملحق 1) التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، حيث اعتمدت الباحثة على مقاييس جاهزة والتي أثبتت صلاحيتها عند تطبيقها في دراسات سابقة ، وقد تألفت الاستبانة من جزئين لقياس الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط العاملين ، يتعلق الجزء الأول بقياس الالتزام التنظيمي حيث تناول ثلاث متغيرات فرعية (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) والتي تم استنساخها من دراسة (حمد ، 2013) وقد تضمنت (20) سؤالاً ، أما الجزء الثاني خاص بقياس انضباط العاملين حيث تناول ثلاث متغيرات فرعية أيضاً (الواجبات الوظيفية ، المسؤولية المهنية ، اخلاقيات الوظيفة) جرى استنساخها من دراسة (الهيتي ، 2014) وكان مجموع الاسئلة (20) سؤالاً . وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تقييم الاستمارة لسهولة وثبات نتائجه ، فضلا عن موضوعية المقياس لإتاحة الفرصة أمام الفرد لكي يعبر عن رأيه بالنسبة لكل متغير من المتغيرات في الاستبيان . اعتمد البحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل البيانات ، وانسجاما مع طبيعة أهداف هذا البحث فقد استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية تتمثل في معامل (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاختبار ، والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، واختبار معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات البحث .

سابعا : مجتمع وعينة البحث :

يتألف مجتمع البحث من كافة الموظفين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود والبالغ عددهم (843) موظف . أما عينة البحث فقد بلغت (420) موظف وقد تم اختيارها عشوائيا من إجمالي عدد الموظفين في الشركة المبحوثة .

، ولضمان الدقة والسرعة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستبانة شخصيا على العاملين المشمولين ضمن عينة البحث . وبعد القيام بجمع الاستبيانات الموزعة استطاعت الباحثة أن تسترد (362) استبانة وبنسبة استرجاع (86%) وبعد تدقيق الاستثمارات تبين أن هناك (7) استثمارا استبيان غير صالحة للتحليل لعدم تكامل المعلومات فيها ، وسيكون مجموع الاستثمارات الخاضعة للتحليل هو (355) استثمارا استبيان .
ثامنا : الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبيان)

1— صدق الأداة (Instrument Validity) : وتعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات والعوامل التي صممت الاستبانة لقياسها ، حيث تم مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في الاستبانة ، وقد تم عرض الاستبانة على خمسة من الخبراء المختصين في كليات ومعاهد الجامعة التقنية الوسطى وجامعة الاسراء للتأكد من صدق الأداة (ملحق 2) .

2— ثبات الأداة (Instrument Reliability): ويشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تم تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) وتم استخدام مقياس (Cronbach Alpha) لتحديد درجة ثبات الأداة حيث بلغت نتيجة الاختبار بالنسبة للجزء الأول الخاص بقياس الالتزام التنظيمي (90%) ، أما الجزء الثاني فقد بلغت نتيجة الاختبار (88%) وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%) .
الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة عدة دراسات سابقة وفق ترتيب زمني من الاحداث الى الاقدم تتعلق بالالتزام التنظيمي من جهة وانضباط العاملين من جهة اخرى .
أولا : الدراسات العربية

1- دراسة اثر المعايير الاخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية التي قام بها (محمود وآخرون ، 2011 ، 185) هدفت إلى تعريف المحاسب الاداري بمبادئ السلوك المهني الواجب اتباعه في حياته المهنية واثارة اهتمامه لموضوع اخلاقيات المهنة ، طبقت الدراسة على عينة عددها (40) محاسب من العاملين في جامعة صلاح الدين ، وقد توصلت الدراسة الى تأكيد العلاقة بين ابعاد المدونات الاخلاقية والمسؤولية الاجتماعية ارتباطا وثيقا .

2- هدفت دراسة العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي التي اجراها (المالكي ، 2010 ، 202) إلى التعرف على اثر بعض العوامل الادارية والتنظيمية على الانضباط الوظيفي ، وقد طبقت على عينة بلغت (302) موظفا من الموظفين الذين يشغلون المرتبة الاولى وحتى السادسة بمحافظات (جدة ، الطائف ، رابغ) ، وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك هدر لوقت العمل بلغ (1.22) ساعة من مجموع ساعات العمل والذي هو (7) ساعات .

3- دراسة اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي التي اجراها (خيرالدين والنجار ، 2010 ، 103) هدفت إلى التعرف على اثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي ، وقد طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظف وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية .

ثانيا : الدراسات الأجنبية

1- أجريت دراسة Organizational Commitment relationship by distinguishing between Commitment forms and fluence sources , employee

(Jonsson & Jeppesen , 2013 , 98) وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي من خلال التمييز بين اشكال الالتزام ومصادر التأثير وعلاقة الموظف ، وقد أظهرت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وادراكات الموظفين حول تلك العلاقة .

2- أما دراسة Organizational Commitment in intense completion environment, industrial management & data systems التي اجراها (Kuo , 2013 , 41) فقد هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في التصرفات الاخلاقية في المنظمات . وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على التصرف الاخلاقي في المنظمات منها الجماعات المرجعية ، المدير ، الجوائز والمكافآت والمستوى الاخلاقي للأفراد .

3- هدفت دراسة Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , The Journal of Behavioral and Applied Management

والتي أجراها (65, 2005, Lee) إلى إلقاء الضوء على تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي كدراسة تجريبية متعددة المستويات لعينة بلغت (660) موظف في شركات التأمين على الحياة ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في جميع المستويات.

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولا : الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات الإدارية الى ان الالتزام التنظيمي اصبح من اكثر المسائل التي تشغل بال ادارة المنظمات الا ان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي الا في نهاية الستينات واول السبعينات من القرن الماضي . وانطلاقا مما سبق فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في هذا النوع من المنظمات بغرض تحفيز وزيادة درجة الالتزام باهدافها وقيمها مما ادى الى ظهور العديد من الدراسات التي تفسر الالتزام التنظيمي . فقد عرف (Yazdani & Yaghoubi , 2011, 270) الالتزام التنظيمي هو الدافع او الحافز الداخلي الذي يدفع الفرد الى الهدف داخليا. ووفقا لرأي (الخشروم ، 2011 ، 143) الالتزام التنظيمي هو استجابة نفسية للمواقف الاجتماعية ووسيلة لتعزيز التفاعل الاجتماعي . ويرى اخرون بأن الالتزام التنظيمي يعكس طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ، والاتساق والارتباط والتوافق النفسي بينهما (Sowmya et al , 2011) .

20. اما (احمد ، 2012 ، 3) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه واجب اخلاقي ينبع من المنفعة المتحققة من التزام الانسان لا من ميوله الوجدانية . ويرى (85 ، 2012 ، Eslami & Gharakhani) بأن الالتزام التنظيمي هو عملية الايمان باهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الاهداف وتجسيد تلك القيم . ويرى بعضهم ان الالتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على انهم شركاء وليسوا مجرد افراد ومنح المزايا المادية والمعنوية واتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين (غريبة ، 2016 ، 88) . ويرى (الزبيدي ، 2017 ، 62) ان الالتزام التنظيمي يرتبط بمفهوم الولاء التنظيمي على اعتبار ان الموظف الملتزم يكون اكثر اجتهادا في تحقيق اهداف المنظمة .

ومما تقدم يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثة على انه حالة نفسية وارتباط نفسي يربط الفرد بمنظمته والرغبة ببذل الجهود الاضافية للاستمرار بالعمل داخل المنظمة .

2- اهمية الالتزام التنظيمي

ركزت معظم الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة العامل بالمنظمة وفقا لتوافق القيم والاهداف بين الطرفين . وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من الدراسات والبحوث الا انها لم تستطيع ان تقدم مفهوما واضحا ومحددا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى . اذ يمثل الالتزام التنظيمي صورة بارزة للمتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الاضواء لتوفيره فرصة الانصاف والعدالة للموظفين ، للشعور بالانتماء الذي يعتبر مترجما للالتزام التنظيمي لانه من الحاجات الهامة للفرد لشعوره بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد ولامنه وسعادته ومن دون ذلك يشعر بالتوتر والقلق والضيق وضعف الاداء ، ومن ثم يمكن تصنيف اهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي (Raza & Nawaz , 2011 , 269) .

فعلى المستوى الفردي يرى (Weibo et al , 2010, 513) بأن الشعور بالالتزام يساعد الفرد على الشعور بالتمثال او التوافق او التوافق النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد وامنه وسعادته . او هو الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة . وقد اكد (ابو جاسر ، 2010 ، 20) ان التزام الافراد ولاسيما المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل .

فيما كان للالتزام التنظيمي اهمية كبيرة على المستوى التنظيمي ، فقد ذكر (مرزوق ، 2011 ، 39) الى انه يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لاسيما معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة واكثر عملا نحو تحقيق اهداف المنظمة . ويشير (Jamal , 2011 , 22) ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستوى الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب من العمل .

اما اهمية الالتزام التنظيمي على مستوى المجتمع فيشير كل من (ابو الروس وحنونة ، 2011 ، 12) الى ان انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة انتقال العاملين وارتفاع جودة وفاعلية العمل وزيادة مستوى الانتاجية كنتيجة للالتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية .

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان اهمية الالتزام التنظيمي تتجلى في ان له تأثيرا متعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات

غيابهم والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم . اما على مستوى المنظمة فنجد انه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الانتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم اداءهم للاعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية ، اما على مستوى المجتمع فيؤدي الالتزام التنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة .

3- ابعاد الالتزام التنظيمي

يميز الباحثون بين ثلاثة ابعاد رئيسية للالتزام التنظيمي (جرينبرج وبارون ، 2009 ، 216) :

أ – الالتزام الشعوري : هو الانتماء والارتباط العاطفي للمنظمة ودرجة الاستقلالية للفرد في عمله ، واهمية العمل المناط به وملائمته لمهاراته وهذا النوع من الالتزام يمثل مؤشرا وشعورا وتوجها ايجابيا بشأن مجموعة العمل الذين لديهم علاقة وثيقة مع الاستمرار بالمنظمة وهذا يعني ان الموظف يبقى في المنظمة نظرا لموقفه الايجابي تجاه قيمها واهدافها .

كما ويعبر الالتزام الشعوري عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض ، وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي تجاه المنظمة وايلانها ما هو مطلوب منهم من العمل والاداء ، ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية واهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة (الخشروم ، 2011 ، 174) .

ب – الالتزام المعياري : يمثل هذا البعد احساس الفرد الادبي للبقاء في المنظمة ، وليس بالاكراه او فرض الشروط ، وهذا يعكس الشعور بالمسؤولية الشخصية والادبية والتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية لكونه عضوا في المنظمة والسماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الاهداف .

كما ويشير هذا النوع من الالتزام بان الموظف لديه شعور بان المنظمة تعامله جيدا وعلى ضوء ذلك يجب ان يتعامل او يتصرف معها بالمثل (Choong & Lau , 2011 , 33) .

ج – الالتزام الاستمراري : يرتبط هذا البعد الى الميل للبقاء ضمن المنظمة بسبب الكلفة او النفقات في حالة المغادرة وعوائد المنفعة التي يكسبها ويطمح في تحقيقها في حالة البقاء واستمراره في العمل داخل المنظمة مقارنة بما سيخسر لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات اخرى ، اي ان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الاخرى فسيستمر بالارتباط بها . اما اذا وجد الفرد العامل منظمة اخرى تقدم منافع افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فانه لن يتردد في الانتقال اليها ، واصحاب هذا الارتباط هم النفعيون واصحاب الطموحات العالية .

وعليه فان هذا النوع من الالتزام يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات اخرى ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل تقدم السن ومدة الخدمة (سعيد ، 2011 ، 132) .

4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

اشار البعض من الباحثين الى بعض العوامل التي تساهم في تنمية وتطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي منها (

بالطرش ، 2011 ، 64) :

أ - ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، فأذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام او الولاء التنظيمي . وتتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الاهمية والاولوية في العمل على اشباعها .

ب – يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين ، فكما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام او الولاء التنظيمي والمنظمة اكبر .

ج – العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم : فالمشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الاهداف ، وقد اوضحت الكثير من الدراسات ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولا منهم واستقرارهم الامر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية .

د - العمل على تحسين المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة وان نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للافراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون باهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة .

هـ — تطبيق انظمة حوافز مناسبة : توفر الانظمة المناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الى زيادة الرضا عن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف .
و — العمل على بناء ثقافة مؤسسية : ان الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لافرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين ، واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي الى زيادة الالتزام والولاء لها .
ز — نمط القيادة : الادارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الاعمال من خلال التأثير على سلوك الافراد العاملين وتنمية مهاراتهم ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة .

5 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي

يتولد الالتزام التنظيمي نتيجة تفاعل قوى متعددة في خصائص الافراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات الاجتماعية والبيئة العامة ، وتتضمن خصائص الافراد القيم والمعتقدات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للافراد ، وبناء على ذلك فان الفرد العامل يمر بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي حددها (عباس ، 2008 ، 111) بالآتي :

أ — مرحلة الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

ب — مرحلة التطابق بين العامل والمنظمة : حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لانها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

ج - مرحلة التبنى : اعتبار اهداف وقيم المنظمة هدفا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الاهداف والقيم .
اما (بالاطرش ، 2011 ، 22) فقد حدد مراحل الالتزام التنظيمي كما يلي :

أ — مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة سنة واحدة يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ، ويكون في تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها .

ب — مرحلة العمل والانجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين سنتين الى اربعة سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز وهنا يتحقق وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج — مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج .

ثانيا : انضباط الموظفين

1 - مفهوم الانضباط

لا يوجد تعريف محدد او معين للانضباط ، فيشير (عثمان ، 2008 ، 23) بان النظام هو الوجه الحقيقي للانضباط ، وهو امر ضروري لنجاح العمل وانتظامه ، ويصحب دائما بالعقاب باعتباره وسيلة فعالة لتحقيق الانضباط ، ولكن النظام يقصد به اطاعة الاوامر وتطبيق التعليمات عن اقتناع وليس عن خوف او رهبة . اما (العتيبي ، 2009 ، 8) بأن الانضباط يعني مجموعة من القواعد السلوكية للحفاظ على النظام ، او لتطوير المهارات بشكل اسرع ، او اتباع نظام اخلاقي او سلوكي معين . كما يمكن القول بان الانضباط يعني الجدية والالتزام ، والدقة ، وحسن اداء الواجب ، احترام حقوق الآخرين ، والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز ، وبين ما هو محظور وغير مباح ، وهو ايضا الالتزام بالخطة المحددة وتطوير العادات الجيدة للعمل (فليح ، 2010 ، 11) .
ومن الصعوبة تحديد مفهوم الضبط في لغة المجتمع ومراحل التطورية لأن معناه في اللغة الانكليزية يختلف عنه في اللغات الاوربية الاخرى (الفرنسية ، الالمانية ، الروسية) ففي اللغة الانكليزية تعني النفوذ او القوة او السلطة او المقدره على نقيض معناها في اللغات الاوربية التي تشير الى الاشراف والمراقبة والمتابعة (فكرة ، 2010 ، 12) .
اما (السكارنة ، 2011 ، 448) يعرف الانضباط بأنه الحزم في تنظيم الأمور . ويذكر (عبدالفتاح ، 2011 ، 38) بأنه إطاعة الأوامر والتعليمات، واحترام القواعد . ويقول (Garner , 2012 , 38) بأن الانضباط هو القوانين ، او

الاجراءات في المنظمة ، او في وحدة اجتماعية .

اما تعريف الانضباط الوظيفي هو الاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء ، والوقت ، والتصرفات ، والشكل ، والتعامل مع الآخرين (السكارنة ، 2009 ، 124) ومن وجهة نظر اخرى يعني التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها (الكردي ، 2011 ، 2) .

وبناء على ما سبق ترى الباحثة بان الانضباط هو الالتزام باخلاقيات المهنة وتصميم البرامج التي تحفز على ذلك ، ويهتم ايضا بمتابعة وتطوير القوانين والتشريعات لمواكبة التطور المستمر في شتى جوانب الحياة ومحاربة الفساد

بكل شفافية . اما الانضباط الوظيفي هو التزام وخضوع وسلوك الموظف للقوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات من قبل إدارة المنظمة والمتعلقة بالمنظمة وبالوظيفة والمهام المكلف بها والالتزام بالأخلاق والقيم المتعارف عليها في المنظمة والمجتمع .

2 - اهمية الانضباط الوظيفي

إن الطبيعة البشرية تحتاج من وقت لآخر للتذكير والنصح وتوفير أنظمة وطرق للعمل حتى يسير عليها الافراد في العمل ، والإصرار المنظمات مليئة بالتضارب وعدم التجانس والتكامل والتنسيق في العمل ، ولهذا يجب أن يكون هنالك انضباط خارجي يعتمد على التعليمات والقوانين والأنظمة ، وذلك بجانب الانضباط الفردي ، لأن الأفراد يختلفون في خصائصهم الشخصية والسلوكية ، وعموما فإن في النهاية يهدف الانضباط الخارجي إلى ضمان سير العمل ونجاح العملية الإدارية والوظيفية قدر الامكان ، مما يساهم في النهاية ويؤدي الى رقي الدولة والمجتمع . وتكمن أهمية وجود الانضباط الوظيفي في المنظمات حيث أنه يحقق أهدافا وفوائد كثيرة منها (المصري و عامر ، 2013 ، 78) :

1 — نجاح المنظمات في أعمالها وتحقيق أهدافها ونموها وتطويرها للأفضل مما يعكس المردود الإيجابي على الموظفين وعلى المنظمة وعلى المستفيدين من خدمات المنظمة بوجه عام .
2 — تحقيق برامج التنمية التي تسعى الدولة الى تحقيقها من خلال الخطط الموضوعة والتي تم رصد مبالغ كبيرة لها .

3 - تحقيق الكفاية والفاعلية واجراء تطوير وتحسين كما ونوعا في الخدمات المقدمة للمواطنين .
4 - الإستغلال الأمثل للوقت والجهد في أداء الأعمال الموكلة للموظف .
5 - ضمان سير العمل وفق التعليمات والقوانين والأنظمة والسياسات المتعلقة بالموظفين والوظائف .
6 - الوصول إلى الرفاهية والسعادة لمواطني الدولة من خلال تقديم خدمات جيدة لهم .
وهناك نتائج ايجابية تنعكس على الأفراد العاملين في المنظمات نتيجة انضباطهم الوظيفي منها (ابو عمرة ، 2010 ، 13) :

1 — شعور الموظفين بروح معنوية عالية ، حيث الحالة الذهنية والعاطفية الإيجابية نحو وظيفتهم ونحو منظماتهم ينعكس على الأداء بشكل إيجابي ويزيد درجة الإنتماء والولاء للوظيفة وللمنظمة وزيادة في الرضا الوظيفي .
2 — الأداء المتميز : تعني زيادة درجة التميز في الأداء نتيجة الانضباط الوظيفي ، حيث كلما زادت درجة الانضباط الوظيفي زادت درجة التميز في الأداء .
3 — التقليل من دوران العمل : أن زيادة درجة الانضباط الوظيفي يقلل من معدلات دوران العمل ، حيث ان الانضباط الوظيفي في العمل يقلل من درجة التأخر والغياب عن العمل وحتى يقلل من درجة ترك العمل .
وترى الباحثة بان نتائج الانضباط الوظيفي عند الأفراد يعود بكل النتائج الايجابية على الفرد نفسه وعلى منظمته وعلى المجتمع وعلى الدولة نفسها ، وأيضا ترى الباحثة بان النتائج الايجابية السابقة الذكر قد تكون شاملة ووافية لما طرحه المعنيين في هذا المجال .

3 - انواع الانضباط الوظيفي للعاملين

تم تصنيف الانضباط حسب مداخل انضباط العاملين كون القواعد الانضباطية هي جزء من بيئة المنظمة ومناخها ، وهذه المداخل هي (الشكري ، 2009 ، 301) :

أ - المدخل التصحيحي : هو مدخل تأديبي أو عقابي يجسد المدرسة التقليدية في الإدارة من حيث ان الفرد كسول لا يعمل بجد واخلاص إلا تحت الضغط والتلويح بالعقاب . وعليه فان هذا المدخل يرى في القواعد الانضباطية اداة بيد " الإدارة الرشيدة " تستخدمها لتحسين سلوك العاملين المخالفين للمعايير التنظيمية ولتشجيع الاخرين عن الاتيان بسلوك مماثل عن طريق بث الخوف بينهم . فالعقوبة واثارة الخوف والتهديد بالعقاب هي وسائل اساسية تستخدمها الإدارة للحصول على قبول وامتثال العاملين لما هو مطلوب منهم من جهة ، وللحفاظ على فاعلية المعايير التنظيمية من جهة اخرى .

ب - المدخل الوقائي : يستند المدخل الوقائي إلى فكرة اساسية خلاصتها ان اسلم الطرق في ادارة شؤون العاملين وتقليل مشكلاتهم هو بناء مناخ وقائي يقيهم من ايقاع الجزاءات عليهم . ومن الممارسات الإدارية التي تساعد على ايجاد وتنمية هذا المناخ ، ايجاد نوع من التلاؤم بين الموظف والوظيفة من خلال نظام فعال من الاستقطاب والاختيار والتعيين ، فضلا عن الاهتمام بتوجيه العاملين وتدريبهم ، بناء اتصالات متبادلة تتيح للعاملين نقل ادائه للرؤساء وطرح مشكلاتهم .

ج - المدخل الايجابي : في المدخل الايجابي يتم تصحيح السلوك غير السليم للموظف عن طريق قيام الإدارة بمساعدته ومنحه الفرصة لتصحيح سلوكه قبل قيامها باتخاذ عقوبات صارمة بحقه . وكما هو واضح فان هذا

المدخل في الوقت الذي يثق بالفرد وبقدراته الذاتية على تصحيح سلوكه الوظيفي بما يتلاءم والقواعد التنظيمية يبتعد عن ممارسة الاساليب الانتقامية ضد العاملين ويعمل ايضاً على اشاعة روح التفهم والاصلاح والتعاون بينهم

4 - ابعاد الانضباط الوظيفي

بما ان قوانين الخدمة العامة حددت معايير السلوك الاخلاقي تحت عنوان الانضباط الوظيفي أو المسؤوليات الوظيفية ، لذا سنقوم بدراسة الانضباط استنادا الى الابعاد الاتية (ياغي، 2012، 37) :

أ — الواجبات الوظيفية : الوظيفة العامة مسؤولة وامانة اخلاقية لمن يكلفون بمهامها ، قبل ان تكون حقا او امتيازاً لهم ، وهي خدمة وطنية تحكمها وتوجه مسيرتها مصادر القيم الدينية والوطنية والقومية والحضارة العربية . والموظف هو وسيلة الدولة في ادائها لدورها وتقديمها للخدمات المطلوبة منها (كنعان ، 2007، 142) .

كما أشار آخرون إلى واجبات الموظف ومسؤولياته العامة هي (درة والصباغ ، 2010 ، 462) :

١ - أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط بكل أمانة ونزاهة ودقة وبأقصى إمكانياته ، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها .

٢ - الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال .

٣ - تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته ، وعدم القيام بنشاط لايتعلق بواجباته .

٤ - السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله .

٥ - الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات تنتهك الآداب والسلوك القويم ، والامتناع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج دائرته .

وكما أن للموظف واجبات عليه القيام بها في القوانين والتشريعات ، فله كذلك حقوق من الجانب المقابل ، ومن ابرز تلك الحقوق هي الحماية القانونية : حيث كفل القانون حماية الموظف من كل اعتداء أثناء تأدية أعمال وظيفته وبسببها وان عدم وجود هذه الحماية سوف يعكس سلباً على أداء العاملين للمهام الرسمية المكلفين بها بموجب أحكام قانون العقوبات.

وفي حالة وجود خلل من قبل الموظف بواجبات الوظيفة العامة فسوف يتعرض لعقوبات تأديبية ، وهي لا تمس الموظف في شخصه أو حريته أو أمواله الخاصة ، بل تقع على مزايا الوظيفة فتحرمه البعض منها .

وقد تم الإشارة إليها في قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ حيث تدرج القانون المذكور في العقوبات الانضباطية (التأديبية) من الأخف إلى الأشد ، وهذه العقوبات هي كالاتي (المفرجي ، 2007، 224) :

- العقوبات المعنوية : وتهدف الى تحذير الموظف وتنبهه ويطلب منه ان يتهج نهجاً قوياً في سلوكه المستقبلي مثل التنبيه أو اللوم .

- العقوبات المادية : تهدف الى حرمان الموظف من المزايا المقررة في القوانين أو حتى الحرمان من الوظيفة نفسها . ولقد أخذ المشرع العراقي بمبدأ شرعية العقوبة التأديبية فأورد حصراً للعقوبات التي يجوز فرضها على الموظف في المادة (٨) من القانون . فضلاً عن ذلك ترى الباحثة انه قد يتعرض الموظف للعقوبات الجنائية في حالة تجاوزه حدود الوظيفة أو اتيانه فعل مغل بالوظيفة العامة كالرشوة والاختلاس وغيرها من المخالفات المنصوص عليها في قانون العقوبات .

ب — المسؤولية المهنية : تعني المسائلة وفي ظل علاقة التبعية التي تضع الموظف تحت سلطة صاحب العمل وتخضعه لأوامره وتوجيهاته ، وتتقلص حرية الموظف في فعل ما يريد ، فبينما لا يكون لصاحب العمل ان يتدخل في الحياة الشخصية للموظف يحق له ان يتدخل فيوجه الحياة المهنية له ، فالحياة المهنية تقوم على تنفيذ العمل طبقاً لما يأمر به صاحب العمل ، فان امتنع الموظف عن التنفيذ او اساء التنفيذ او خالف الاوامر فيحق لصاحب العمل ان يوقع عليه الجزاء الملائم (دياب ، 2010 ، 30) .

ج — اخلاقيات المهنة : هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك العاملين وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ، ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها انجاز الأعمال الصحيحة (محمود وآخرون ، 2011 ، 407) . وإن لكل مهنة من المهن العامة في المجتمع أخلاقيات ومبادئ وقواعد ومبادئ تحكم السلوك فيها وشروطه وما ينبغي التزامه من جانب المتخصصين فيها والممارسين لنشاطها وهذا الميثاق الأخلاقي يعد تعاهداً بين المتخصصين يلتزمون على وفقه بالسلوك الهادف الى أداء مهني عالٍ يترفع عن الأخطاء والتجاوزات بالمهنة أو مشتغليها أو بالإنسان الذي تستهدفه هذه الخدمة (كيطان ، 2008 ، 20) . كما عرفت اخلاقيات المهنة على انها مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة والنزاهة والاعتمادية والمسؤولية وجوانب اخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ ، او هي معايير للتصرف والسلوك التي يتوقع ان يتبعها العاملين وتتعلق بالأخلاق الشخصية بفعاليات الفرد اليومية (التونجي ، 2011 ، 402) .

بناء على ما تقدم ترى الباحثة ان اخلاقيات المهنة هي مجموعة من المبادئ والقيم التي يتحلى بها العاملون ويؤمنون بها ويتصرفون وفقاً لها ، سواء عند التعامل مع الآخرين او التعامل مع الوظيفة نفسها ، وهذه القيم

والمبادئ هي حسيطة تفاعل ثقافة الفرد (البيئية والاجتماعية والمهنية والدينية) لتوجهه نحو التمييز بين ما هو صحيح عن ما هو خطأ . وبذلك فانه يجب التفريق بين الالتزام بالأخلاق ، والالتزام بالقوانين ، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من العاملين ، اما القوانين فتتعامل مع الافعال المطلوبة ، فهناك فعل قد يكون قانونيا لكنه ليس اخلاقيا ، او قد يكون العكس .

5 - العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي

تشمل العوامل المؤثرة في السلوك الدال على الانضباط الوظيفي مايلي (22 , 2007 , Heathfield) :

أ - المنظمة الادارية : يتمثل دور المنظمة في تنمية الانضباط الوظيفي بايجاد بيئة عمل تساعد العاملين على ممارسة الانضباط الوظيفي من خلال وضوح التوقعات ، تشجيع المبادرات وطرح الافكار الجديدة ، التدريب الجيد وخاصة العاملين الجدد ، اتاحة الفرصة للعاملين في وضع السياسات والاجراءات في المنظمة ، الاجتماع مع العاملين دوريا ، ايجاد قنوات اتصال مفتوح بين العاملين والادارة وتصحيح السلوكيات غير المقبولة حال حدوثها .

ب - الانظمة والقوانين والعقوبات

ج - العوامل الدينية والثقافية والحضارية

د - العوامل الاجتماعية (البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد)

هـ — القيم والاتجاهات : للقيم دور حيوي ومهم في حياة الافراد ، فهي معتقدات تحدد كيف يجب ان يتصرف الفرد واهمية اهدافه . ومن هذه القيم (العمل الجاد واهمية اداء الاعمال المطلوبة ، قبول المسؤولية الشخصية عن اداء تلك الاعمال) (17 , 2008 , Kohn) . اما فيما يخص الاتجاهات فهي مجموعة من المشاعر والميول تجاه اشخاص او اشياء او موضوعات معينة ، وتتأثر هذه الاتجاهات بعدد من العوامل مثل خبرات الفرد ومعلوماته عن البيئة المحيطة به . والاتجاهات تحدد السلوك لكونها مرتبطة بالادراك والشخصية والتعلم والدوافع (بدر ، 2012 ، 66) .

و — الدوافع والحوافز : تلعب الدوافع والحوافز دورا مهما في التأثير في الانضباط الوظيفي ، حيث تكون الدوافع والحوافز ذات تأثير اساسي في توجيه السلوك الانساني نحو تحقيق اهداف المنظمات والافراد . ويعلق مفهوم الدوافع بالقوى التي تحافظ او تغير اتجاه السلوك الانساني ، كما انها تشجع الفرد على القيام بعمل معين وبجهد اكبر ومثابرة اعلى ورغبة مخلصه . اما الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي يجري استخدامها في اثاره الدافعية للفرد ، حيث انها مؤثرات خارجية من شأنها ان تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب الفرد في الحصول عليها عن طريق العمل (السكارنة ، 2011 ، 21) .

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولا : مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي :

يبين جدول (1) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي ، ويلاحظ ان المعدل العام لاجابات عينة البحث بلغ (3ر9) وبانحراف معياري (1ر03) ومعامل الاختلاف بلغ (59ر26) ، وهذا يؤشر الاتجاه الايجابي لاجابات عينة البحث وعدم تشتتها .

جدول (1) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير الالتزام التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	معامل الاختلاف (C.V)
الالتزام التنظيمي	3ر9	1ر03728	26ر59

ثانيا : مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين :

يتضح من الجدول (2) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين ، ويلاحظ ان المعدل العام لاجابات عينة البحث بلغ (6ر3) وبانحراف معياري (12ر1) ومعامل الاختلاف بلغ (47ر22) ، وهذا يؤشر الاتجاه الايجابي لاجابات عينة البحث وعدم تشتتها .

جدول (2) مستوى اجابات عينة البحث حول متغير انضباط العاملين

المتغير	الوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (S.D)	معامل الاختلاف (C.V)
انضباط العاملين	3ر6	1ر212	22ر47

ثالثا : اختبار فرضيات البحث:

ينصب هذا الجزء على اختبار فرضيات البحث وذلك بالاعتماد على ما توصلنا إليه من نتائج تحليل بيانات استمارة الاستبيان.

1- الفرضية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود .
جدول (3) معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين

اخلاقيات المهنة	المسؤولية المهنية	الواجبات الوظيفية	متغيرات الانضباط التنظيمي متغيرات انضباط العاملين
*0.656	*0.777	*0.482	الالتزام الشعوري
*0.222	*0.188	*0.348	الالتزام المعياري
*0.342	*0.261	*0.410	الالتزام الاستمراري

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

* $a < 0.01$

** $a < 0.05$

يوضح جدول (3) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي (الالتزام الشعوري) وبين كل متغير من متغيرات انضباط العاملين (الواجبات الوظيفية، المسؤولية المهنية، اخلاقيات الوظيفة)، حيث نلاحظ من الجدول (3) أن علاقة الالتزام الشعوري مع متغير انضباط العاملين (المسؤولية المهنية) اكبر من علاقته مع متغيرات (الواجبات الوظيفية واخلاقيات المهنة) وهذا قد يفسر بأن زيادة المسؤولية المهنية يحقق الالتزام التنظيمي. وكذلك نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) وبين متغير انضباط العاملين (الواجبات الوظيفية)، إما مع متغير المسؤولية المهنية واخلاقيات المهنة تكون العلاقة اقل. واخيرا يتبين من جدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) وبين كل متغير من متغيرات انضباط العاملين (الواجبات الوظيفية، المسؤولية المهنية، اخلاقيات الوظيفة)، والعلاقة تكون اكبر بين متغير الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) وبين متغير انضباط العاملين (الواجبات الوظيفية). وهذه نتائج تحقق الفرضية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين) 0

2- الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للالتزام التنظيمي على انضباط العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (انضباط العاملين) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (الالتزام التنظيمي) والذي رمز له بالرمز (X) وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$Y = a + \beta X$$

جدول (4) نتائج تحليل الانحدار لمدى تأثير الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين

(الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)				المتغير التابع المتغير المستقل
قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية	R ² المعدل	R ²	
16.723	0.000	0.724	0.770	الواجبات الوظيفية
5.878	0.007	0.448	0.540	المسؤولية المهنية
11.551	0.001	0.387	0.490	اخلاقيات المهنة

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى إن هناك تأثير للالتزام التنظيمي في انضباط العاملين عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) حيث إن الاتجاه العام لنتائج تحليل الانحدار يفسر ما نسبته (77%) من

التباين في الواجبات الوظيفية ، وما نسبته (54%) من التباين في المسؤولية المهنية ، وما نسبته (49%) من التباين في اخلاقيات المهنة ، وباعتماد على قيمة مربع R المعدل نستنتج ان مدى تأثير متغيرات الالتزام التنظيمي (الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام الاستمراري) على الواجبات الوظيفية أكثر من تأثيرها على المسؤولية المهنية واخلاقيات المهنة ، مما يدل على وجود تأثير لمتغيرات الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين ولهذا نقبل الفرضية التي تنص على ان هناك تأثير للالتزام التنظيمي في انضباط العاملين .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث عرضاً لأبرز الاستنتاجات والتوصيات التي جرى التوصل إليها في هذا البحث

وهي كما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات

على أثر ما هو موضح من مؤشرات في البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1— التوجه الايجابي لاجابات عينة البحث نحو الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المستقل في البحث ، وكذلك ظهر هناك توجه ايجابي لاجابات عينة البحث نحو انضباط العاملين باعتباره المتغير المعتمد في البحث .
- 2— ظهر ان العاملين في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود لديهم التزام تنظيمي جيد على مستوى الالتزام الشعوري ، والسبب في ذلك يعود الى كون الموظفين لديهم احساس ومشاعر تجاه الشركة ، ولكن بالمقابل ظهر شعور ضعيف للالتزام المعياري لدى الموظفين في الشركة فانهم مدينون لها بمقدار قليل ويمكن ان يتركوها الى غير رجعة في اي وقت كان ، بالاضافة الى ذلك انهم لا يرغبون بالاستمرار فيها لوجود خيارات اخرى خارج الشركة يمكن اللجوء اليها بعد مغادرتهم لها .
- 3— بزيادة التزام العاملين بالشركة العامة لنقل المسافرين والوفود كتنظيم اجتماعي ، يمكن ان تستفاد الشركة من تحقيق انضباط عالي لديهم في المستقبل القريب ، وعلى هذا الاساس يزداد التزام العاملين شعوريا ومعياريا واستمراريا ، وفيها يمكن تحقيق انضباط عالي للعاملين في الشركة .
- 4— إن الالتزام التنظيمي العالي للعاملين من الموضوعات الواسعة والمتشعبة والمهمة وهي من متطلبات العمل الوظيفي ، فكلما كان الموظف يتمتع بالالتزام التنظيمي عالي كلما زاد انضباطه نحو عمله ومهنته .
- 5— اظهرت النتائج وجود ارتباط بين الالتزام التنظيمي وانضباط العاملين على المستوى العام في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود اذ كانت دالة معنوية .
- 6— اوضحت النتائج ان هناك تأثيرا معنويا للمتغيرات التفسيرية والمتمثلة بالالتزام التنظيمي في المتغيرات الاستجابية والمتمثلة بانضباط العاملين .
- 7— حقق الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرا تفسيريا تقدما في قدرته على التأثير في انضباط العاملين بوصفه متغيرا استجابيا ، وهذا ما يمكن ادراكه بسهولة من خلال مقارنة مقدار تأثيره المرتفع والذي حددته معادلة الانحدار .

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي :

- 1- الاهتمام الجاد بموضوع الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بانضباطهم الوظيفي ، وعدم اقتصار إثارة الموضوع على موقف بعينه ، بل يجب وضع هذا الموضوع من ضمن الاهتمامات الإدارية للقيادات العليا .
- 2— خلق نظام للالتزام التنظيمي العالي (التزام شعوري ، التزام معياري ، التزام استمراري) داخل المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال توضيح اهمية الالتزام التنظيمي للعاملين فضلا عن المسؤولية المهنية التي تقع على عاتقهم واخلاقيات الوظيفة التي عليهم ان يتحلوا بها .
- 3- تخفيف الاعباء المهنية التي تقع على كاهل الموظفين ، وذلك من خلال التوزيع العادل للعاملين حسب الرقعة الجغرافية والاختصاص .
- 4— التركيز على دور مراكز تدريب وتطوير الملاكات للقيام بالبحوث التي تتناول موضوعات المسؤولية المهنية للموظفين ، فضلا عن الأخلاقيات الوظيفية لحاجة منظماتنا المختلفة لها ، وكذلك حاجة الموظفين للأمام بمواضيعها بصورة واضحة وبرؤية علمية وعملية .
- 5- اعداد برامج تدريبية لتطوير قدرات القيادات العليا على قراءة وسبل التأثير في مشاعر العاملين الداخلية بما يمكن من الوقوف على مدى شعورهم بالالتزام التنظيمي .
- 6— ايلاء العاملين الرعاية الكافية ومساندتهم عند تعرضهم لمشكلات داخل او خارج المنظمة ، مما يعزز الالتزام التنظيمي القوي تجاه المنظمة وقيادتها .
- 7— ضرورة معرفة وتحديد العوامل المشجعة لخلق الالتزام التنظيمي بما يخدم وتحقيق اهداف الشركة والاهداف الشخصية للعاملين فيها .

مصادر البحث

المصادر العربية

أولاً : الكتب

- 1- التونجي ، محمد ، أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي ، دار وائل للنشر، ط ١ ، عمان ، 2011.
- 2- جرينبرج ، حيرالد وبارون ، روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني ، ط ١ ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2009 .
- 3- درة ، عبد الباري ابراهيم والصباح ، زهير نعيم ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2010 .
- 4- دياب ، صلاح احمد محمد ، الحماية القانونية للحياة الخاصة للعامل وضماناتها في ظل الوسائل التكنولوجية الحديثة ، مطابع شتات ، مصر ، 2010.
- 5- السكارنة ، بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 6- السكارنة ، بلال خلف ، الفساد الإداري ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2011.
- 7- عباس ، علي ، ادارة الموارد البشرية الدولية ، اثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2008 .
- 8 - عبد الفتاح ، محمد سمير ، علم النفس والسلوك الوظيفي ، دار انو للنشر ، القاهرة ، 2011.
- 9- العتيبي ، محمد زويد ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية ، 2009.
- 10- الكردي ، علي ، الإدارة والقيادة ، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة ، 2011.
- 11- كنعان ، نواف ، القانون الاداري (الكتاب الثاني) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007.
- 12- المصري ، ايهاب عيسى وعامر ، طارق عبد الرؤوف ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
- 13- ياغي ، محمد عبد الفتاح ، الاخلاقيات في الادارة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى، عمان ، 2012.

ثانياً : الرسائل والاطاريح

- 14- ابو جاسر ، صابرين مراد نمر ، اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية - غزة ، 2010 .
- 15- أبو عمرة ، حسن محيسن حسن ، عوامل الإخلال الوظيفي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، 2010 .
- 16- بالاطرش ، سميرة ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لعينة من مربيات رياض الاطفال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، 2011.
- 17- بدر ، رأفت اسماعيل ، تصور مقترح لتفعيل معايير الانضباط وجودة الاداء لدى القوى العاملة في قطاع التعليم من منظور اسلامي ، جامعة ام القرى بالسعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2012.
- 18- حمد ، سؤدد سعيد ، دور الذكاء الاخلاقي في تحقيق الالتزام التنظيمي — دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2013.
- 19- الزبيدي ، جلال رسم يونس ، العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وعلاقتهما بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الثانوية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - ابن رشد ، جامعة بغداد ، 2017 .
- 20- الشكري ، عادل يوسف ، المسؤولية الجزائية للطبيب عن اجهاض الحامل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية القانون ، جامعة الكوفة ، 2009 .
- 21- عثمان ، كمال الدين جعفر ، فن الوصال والاتصال مع الاخرين ، محاضرة مقدمه الى دورة تدريبية في جامعة نايف العربية للعلوم العسكرية ، صنعاء ، 2008.
- 22- غريبة ، هبة الله محمود ، اثر مستوى رفاهة وسلامة العاملين على العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي ، ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، القاهرة ، مصر ، 2016 .
- 23- فكرة ، عبد العزيز ، أساليب الضبط في المؤسسة التربوية بين القواعد القانونية والقيم الاجتماعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ، جامعة الحاج الخضر الجزائرية ، 2010.
- 24- كيطان ، محمد عيدان ، خصائص الأتصال الكفاء بين الأطباء والمرضى ، دراسة أستطلاعية ، بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات ، غير منشور ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008.

- 25- المالكي، هاشم حامد احمد ، العوامل المؤثرة في الانضباط الوظيفي"، جامعة الملك عبدالعزيز بالسعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010.
- 26- مرزوق ، ابتسام يوسف محمد ، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، كلية التربية - غزة ، 2011 .
- 27- المفرجي ، زياد خالد يوسف ، المسؤولية الادارية عن الاعمال الطبية / دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية القانون ، جامعة بغداد ، 2007.
- 28— الهيتي ، محمود اسماعيل كردي ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الاطباء — بحث ميداني في مستشفى الرمادي التعليمي ، ، رسالة دبلوم عالي غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2014.

ثالثا : البحوث والدراسات

- 29- ابو الروس ، سامي علي وحنونة ، سامي احمد ، تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم - دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة - فلسطين ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، العدد (1) ، المجلد (19) ، 2011 .
- 30- احمد ، نعيمة ، الميتافيزيقيا بين كانط وهبغل ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي رباح - ورقلة ، الجزائر ، العدد (7) ، 2012 .
- 31- الخشروم ، محمد مصطفى ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد (3) ، المجلد (27) ، 2011 .
- 32- خير الدين ، موسى احمد والنجار ، محمود احمد ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ، عمان ، الاردن ، العدد (2) ، المجلد (7) ، 2010 .
- 33- سعيد ، هديل كاظم ، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد (63) ، المجلد (17) ، 2011 .
- 34- فليح ، حكمت محمد ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، دراسة استطلاعية في دائرة التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة نكرت ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (83) ، المجلد (4) ، 2010 .
- 35- محمود ، صدام محمد وحسين ، علي ابراهيم واحمد ، محمد حامد ، اثر المعايير الاخلاقية للمحاسب الاداري في جودة معلومات التقارير المالية ، دراسة حالة لعينة من المحاسبين في جامعة صلاح الدين ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (٧) ، المجلد (4) ، 2011 .

المصادر الأجنبية

أولا : الكتب

BOOKS

1- Choong , Y.O. , Wong , K.L & Lau , T.C. , *Psychological empowerment and Organizational Commitment the malayisan private higher education institution : Areview and research agenda , international conference on business and economic research , 2011 .*

2- Garner, Eric, *Effctive Discipline, Ventus Publishing Aps, 2012.*

3- Heathfild, Susan. M. *Promote self – discipline: create a work environment that minimizes the need for disciplinary action, 2007.*

4- Kohn , Alfie , *Why self – discipline is overrated : (Troubling) theory and practice of control from within , phi delta kappan , new , 2008 .*

The Reports & Periodicals

ثانيا : التقارير
والدوريات

5- Eslami , J. , & Gharakhani , D. , *Organizational Commitment and job satisfaction , Journal of Science and technology , 2012, No(2) , Vol (2) .*

- 6- Jamal , M., Job Stress, Job performance and Organizational Commitment in Multinational company : An Empirical study in two countries international journal of business and social science , 201 , No (20) , Vol (2) .
- 7- Jonsson, T. & Jeppesen , H.J , A closer look into the employee influence : Organizational Commitment relationship by distinguishing between Commitment forms and influence sources , employee relation , 2013 , No (1) , Vol (35) .
- 8- Lee , B. H. , Empirical Study Organizational Commitment : A Multi Level Approach , The Journal of Behavioral and Applied Management , 2005 , No (3) , Vol (4) .
- 9- Kuo. Y. , Organizational Commitment in intense completion environment , industrial management & data systems , 2013 , No (1) , Vol (113) .
- 10- Raza , M.A , & Nawaz ,M.M , Impact of job enlargement on employees job satisfaction , motivation and Organizational Commitment : Evidence from public of business and social science , 2011 , No(18) , Vol (2) .
- 11- Sowmya , K.R , & Ponchanatham , N. , Factors influencing Organizational Commitment of banking sector employees , journal of economics and behavioral studies , 2011 , No(1) , Vol (2) .
- 12- Weibo , Z. & June , W. , New development of Organizational Commitment a critical review (1960 – 2009) , african journal of business management , 2010 , No(1) , Vol (4) .
- 13- Yazdani , B.A. & Yaghoubi , N.M. , Evaluating the relationship between Organizational cultural and Organizational Commitment , journal of basic and applied scientific research , 2011 , No(2) , Vol (1) .

ملحق رقم (1)
استمارة استبانة

أخي الفاضل أختي الفاضلة
تحية وتقدير.....

تود الباحثة إجراء بحث بعنوان (اثر الالتزام التنظيمي في انضباط العاملين: بحث استطلاعي في الشركة العامة لنقل المسافرين والوفود) نرجو مساعدتنا للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستبانة بالمعلومات المطلوبة خدمة لحركة البحث العلمي علماً إن الإجابة تتصف بطابع السرية التامة.

شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير

الباحثة

الجزء الاول : متغيرات الالتزام التنظيمي

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا	اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماما
<i>متغير الالتزام الشعوري</i>							
1	اشعر بروح الانتماء والولاء العالي للشركة						
2	اشعر بان المشاكل التي تواجه الشركة هي مشاكل خاصة						
3	اشعر بالارتباط عاطفيا بالشركة						
4	اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأنني اعلم في هذه الشركة						
5	ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي اعلم فيها						
6	ارى من الصعب الالتحاق بشركة جديدة كما هو الحال مع هذه الشركة						
<i>متغير الالتزام المعياري</i>							
7	انا مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في العمل بهذه الشركة						
8	اهتم بسمعة ومستقبل الشركة التي انتمى اليها						
9	التزم بشكل كبير تجاه زملاء العمل في الشركة						
10	اشعر ان الشركة تهتم وتتفق مع عادات وتقاليد المجتمع الذي اعيش فيه						
11	ارى بان العمل في الشركة هو افضل فرصة بسبب علاقات الصداقة التي تربطني مع الافراد العاملين فيها						
12	اشعر بأنني ملتزم في البقاء في هذه الشركة						
13	اشعر بأنني مدين بمقدار كبير جدا لهذه الشركة						
<i>متغير الالتزام الاستمراري</i>							
14	ان بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل						
15	اتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في الشركة						
16	اشعر ان لدي رغبة في بذل جهد اكبر يساهم في نجاح الشركة						
17	اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي من مكاسب وانه يسد حاجاتي الشخصية والوظيفية						
18	اتمسك بالعمل في الشركة في ظل قلة فرص العمل المتاحة						
19	اشعر ان ترك الشركة سيكون صعبا ومكلفا بالمستقبل القريب						
20	اشعر ان وجودي في عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي						

الجزء الثاني : متغير انضباط العاملين

ت	العبارات	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا	اتفق إلى حد ما	اتفق تماما
<i>متغير الواجبات الوظيفية</i>						
1	تقوم الإدارة بمساعدة العاملين لتحقيق خططهم واهدافهم					
2	يتقيد العاملون بمواعيد العمل ولا يتركون الشركة الا باذن رسمي من مدرائهم					
3	يخصص العاملون معظم الوقت الرسمي المحدد للعمل لخدمة الزبائن					
4	يحرص العاملون على سمعتهم المهنية ويحرصون على اداء المهام المكلفين بها					
5	يستخدم العاملون الوثائق الرسمية وموجودات الشركة الخاصة بالعمل لاغراضهم الشخصية					
6	تقوم الإدارة بأشراك العاملين بعمليات تبسيط اجراءات العمل					
7	يلتزم العاملون باطاعة الاوامر والتعليمات الصادرة اليهم من ادارتهم على وفق السياقات النافذة					
<i>متغير المسؤولية المهنية</i>						
8	يشعر العاملون بان المسؤولية مشتركة مع ادارة الشركة في تقديم الخدمات للزبائن					
9	لدي صلاحيات تمكنني من تحمل المسؤولية بشكل فعال					
10	يحرص العاملون على اموال وممتلكات الدولة التي بحوزتهم وعادة ما يستخدمونها بعقلانية					
11	امتلاك القدرة والمهارة التي تمكنني من النهوض بالدور والمسؤولية تجاه الآخرين					
12	تحتزم الشركة قوانين العمل والقوانين المبرمة بينها وبين الاطراف الاخرى					
13	يحافظ العاملون على اسرار العمل في الشركة					
<i>متغير اخلاقيات الوظيفة</i>						

					تعتقد ضمن مفاهيمك بأن الوظيفة العامة تكليف رسمي وتأدية المهام لابد ان يكون بعيدا عن المصالح الشخصية	14
					يحترم العاملون زبائن الشركة وعادة ما يسهلون تقديم الخدمة ذات الجودة العالية لهم	15
					يحترم العاملون مدرائهم بكل ادب ولباقة في المخاطبة والاتصال الرسمي وغير الرسمي	16
					تتعامل مع زبائن الشركة على قدر المساواة	17
					يمنع العاملون عن استغلال وظيفتهم لتحقيق منفعة خاصة تتعلق بريح شخصي له او لمن له علاقة به من قريب او بعيد	18
					يحرص العاملون على عدم اخراج بعض مستأزمات العمل للاستفادة منها بشكل شخصي	19
					تمتلك الشركة دليل خاص باخلاقيات العمل واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	20

ملحق (2)
 جدول بأسماء المحكمين لاستمارة الاستبيان

ت	الاسم	اللقب العلمي	الموقع الوظيفي
1	د.أياد محمود عبد الكريم الرحيم	أستاذ	الكلية التقنية الإدارية - بغداد
2	د. جاسم مشتت الزبيدي	أستاذ مساعد	كلية الاسراء / الجامعة
3	ندى عبد المطلب جاسم	أستاذ مساعد	معهد الإدارة التقني
4	بشرى عبدالعزيز عمر	أستاذ مساعد	معهد الإدارة التقني
5	علي فاضل فوزي	أستاذ مساعد	معهد الإدارة التقني

تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية

م.م. حسن عوده عبدالله* م.م. ايمان فاضل اسماعيل** م.م. اسراء حسين يعقوب***

المستخلص

جاء هذا البحث من اجل اختبار إطار البحث المتضمن تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي كمتغيرين مستقلين في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي, وذلك لأهمية الجانب النفسي للمورد البشري في المنظمات ولتوضيح كيفية نشوء السلوكيات التنظيمية المرغوبة, إذ طبق البحث على عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية بلغ عددهم 210 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد استخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات, ومن خلال استخدام تحليل المسار بواسطة برنامج (AMOS V.20) جرى اختبار فرضيات البحث. إذ تبين قبول جميع الفرضيات مع وجود دور وساطة جزئي لانتهاك العقد النفسي بين تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. إذ يسهم هذا البحث في دعم أهمية الجانب النفسي الادراكي والعاطفي في سلوكيات الموظفين التي ترغب بها المنظمة, لكونه الصندوق الاسود الذي يوجه سلوك الموظف. الكلمات الدالة: الاشراف التعسفي, خرق العقد النفسي, انتهاك العقد النفسي, سلوك المواطنة التنظيمية

The effect of arbitrary supervision and breach of psychological contract on the behavior of organizational citizenship through the intermediary role of breach of psychological contract:

Analytical research of the opinions of a sample of employees in the Iraqi Oil Tankers Company

Abstract

This research came in order to test the framework of research that includes the impact of arbitrary supervision and breach of psychological contract as independent variables in the behavior of organizational citizenship through the intermediary role of violating the psychological contract, because of the importance of the psychological aspect of human resource in organizations and to clarify how the emergence of desirable organizational behaviors, as applied research on a sample of The staff of the Iraqi Oil Tankers Company numbered 210 employees randomly selected. The questionnaire was used as a method of data collection, and through the use of path analysis by the program (AMOS V.20) was tested research hypotheses. It was found that all hypotheses were accepted with a partial mediation role for violation of the psychological contract between the influence of arbitrary supervision and breach of psychological contract in the behavior of organizational citizenship. This research contributes to support the importance of the cognitive and emotional aspect of staff behaviors desired by the organization, being the black box that guides employee behavior.

Keywords: arbitrary supervision, breach of psychological contract, breach of psychological contract, organizational citizenship behavior.

المقدمة:

من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين (العامري، 2003:65). إذ إنّ سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالعقد النفسي قد استرعى انتباه الباحثين في الأوساط العملية والنظرية على حد سواء (Sadiq, 2016:49). إذ يعد العقد النفسي عنصراً رئيسياً في أي علاقة بين الموظف والمنظمة ويتألف من "معتقدات الموظف فيما يتعلق بشروط وأحكام اتفاق متبادل بين الشخص والطرف الآخر" (Rousseau, 2010:12; Syed, 1989:123). وإنّ عملية العقد النفسي في جانبها السلبي تتمثل بخرق العقد النفسي وانتهاكه (Syed, 2010:3). إذ إنّ خرق العقد النفسي يمثل جانب اعتقاد أو "ادراك" الموظف بعدم التزام المنظمة بوعودها (Gakovic & Tetric, 2003:236). بينما يمثل انتهاك العقد النفسي بمشاعر "عواطف" الخيانة والضيق النفسي، وتعرض الموظف للغضب والاستياء والشعور بالظلم والضرر (Rousseau, 1989:129). فضلاً عن أشار كل من (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002:1068) إلى إنّ الإشراف التعسفي يتمثل أيضاً بادراك أو اعتقاد الموظف بأن مسؤوله المباشر أو مشرفه يعامله بصورة سيئة، والذي يعد مفهوم يمثل التأثير السلبي في سلوك المرؤوسين (Wulani, Purwanto, & Handoko, 2014:56). إذ أظهرت العديد من الدراسات إنّ الإشراف التعسفي له عواقب سلبية ومكلفة على الموظفين والمنظمات (Kedharnath, 2014:10).

ويمكن إنّ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك عفوي للموظفين من الفاعلية التنظيمية (Zeng & Ye, 2016:199). إذ قام الباحثان (Williams & Anderson, 1991) بتقسيم سلوك المواطنة إلى قسمين هما سلوئك المواطنة الذي يحقق الفائدة للمنظمة ككل، وبالتالي، فسلوك المواطنة التنظيمية يشبه بعد الامتثال العام الذي قدمه Smith وزملائه، ويقصد به الالتزام بالإجراءات والقواعد، والثاني، سلوك المواطنة الفردي الذي تستفيد منه الموارد البشرية الذي يتداخل مع الأثر المقصود به تقديم الفائدة لأخرين (Williams & Anderson, 1991 Cited in Öztürk, 2010:22).

واعتمد البحث على أساس الربط المتسلسل بين الجانب المعرفي "الإدراكي"، المواقف "العاطفي" والنتائج "السلوكيات"، إذ إنّ الهدف الرئيسي من هذا البحث هو الوقوف على العوامل التي تسهم في ادراك الموظفين إنّ المنظمة قد أخلت بالتزاماتها تجاههم، أو أخلت بالوعود المقطوعة، وكيف يؤثر ذلك على مواقفهم ومشاعرهم ومن ثم التأثير سلبياً على سلوكياتهم. وعليه انطلاقاً من أهمية البحث وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الأثر الفكري، جاء هذا البحث لتوضيح بعض المتغيرات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأطير نموذج بنظري أو غطاء نظري قوي وتحديد الوسائل والطرق للوصول إلى النتائج، ومن ثم اختبار النموذج والوصول إلى النتائج، وأخيراً اقتراح عدد من الاستنتاجات ومناقشتها واقتراح عدد من التوصيات.

مشكلة البحث:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الإيجابية المرغوبة، التي تسهم في رفع الأداء في المنظمات (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004:75). فهو لا يرفع مستوى الأداء على مستوى الفرد والمنظمة فقط، وإنما يعمل على زيادة الانتاجية والفاعلية التنظيمية (Sadiq, 2014:48). وهذا السلوك الإيجابي لا يتم الحصول عليه كباقي السلوكيات الإيجابية باستخدام الحوافز والمكافآت (Smith, Organ, & Near, 1983:653). كونه يضم الكثير من الصفات الإيجابية كالتعاون، وتقديم الاقتراحات و حسن النية والإيثار والضمير الحي... وغيرها من الأشياء التي لا تكفي الحوافز وحدها للحصول عليها (Smith et al., 1983:653).

وفي نفس السياق، يبقى مكان العمل منطوياً على التصرفات الوقحة، والبذينة والمهينة تجاه الآخرين وعدم الاحترام وخاصة لمن هم في المستويات الدنيا (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2011:225). إذ إنّ العديد من المشرفين بالعمل لديهم سلوكيات وتصرفات سيئة ومهينة بما يدفع المرؤوسين إلى عدم الرضا وعدم التعاون وترك العمل وبالتالي انعدام سلوك المواطنة التنظيمية (Zellars et al., 2002:1068).

كما إنّ الإشراف التعسفي (المسيء) يمثل تصرف سلبي من قبل المنظمة كونها وضعت مشرف يسيء معاملة الموظفين ويقلل من احترامهم، وعليه سيقود الموظف إلى التصور بأن المنظمة أخفقت في تنفيذ التزاماتها تجاهه وبالتالي الإخلال في العقد النفسي، وإنّ الأخير له علاقة سلبية مع الكثير من أنواع السلوكيات والمواقف في مكان العمل (Sadiq, 2014:48). ولكون العقد النفسي والإشراف التعسفي يفسران بواسطة نظرية التبادل الاجتماعي (حيدر وناصر، 2014:268) (Ivancevich et al., 2011:142). فإن الموظف عندما يعاني من الإشراف التعسفي أو إخلال بالعقد النفسي، يمنع ذلك من القيام بعمل جيد مع الآخرين أو مساعدتهم. إذ إنّ المرؤوسين في بيئة العمل يريدون إنّ تتم معاملتهم بإنصاف واحترام و إنّ يشجعهم المشرف ليعملوا بجد، وإذا لم يعاملوا معاملة جيدة ونزيهة، إي تعرضهم لمعاملة سيئة، فأنهم سيميلون للقيام بسلوكيات سلبية في مكان العمل وستكون انتاجيتهم اقل، وبالتالي يظهر من مواقف

سلبية تجاه الآخرين، ويشعرون بالإحباط (Ahmad, Khattak, & Ahmad, 2016:124). وبالتالي، سيؤدي إي اعتقاد أو شعور تجاهه إلى المعاملة بالمثل تجاه المنظمة ومن يمثلها، إذ تكون جميع سلوكيات الموظفين سلبية ومسيئة ليس فقط للمشرف بل للمنظمة ككل، وستكون التصرفات السلبية أقوى عندما يكون لدى الموظفين السخاطين معتقدات ومشاعر سلبية أعلى (Mitchell & Ambrose, 2007:1159). واستناداً إلى ما تم ذكره آنفاً يمكننا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

(إلى أي مدى يؤثر الإشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي؟).

أهمية البحث:

- 1- تقديم نموذج مفاهيمي بإطار نظري يضم متغيرات البحث الأربعة (الإشراف التعسفي، خرق العقد النفسي، انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية)، واختباره عملياً.
- 2- تناول جانب مهم متعلق بالموارد البشرية، من خلال التركيز على الجانب النفسي للعاملين في موقع العمل ومحاولة فهم هذا الصندوق الغامض بصورة أكبر ومدى تأثيره على واحدة من أهم الظواهر التنظيمية المهمة والمرغوبة من قبل المنظمة ألا وهي "سلوك المواطنة التنظيمية".
- 3- التعرف على أثر اعتقاد ومشاعر الموظفين السلبية تجاه منظماتهم من خلال من يمثلها "المشرفين والمدراء" في سلوكهم الفعلي على أرض الواقع، بما يساهم في تعزيز انتباه الإدارة العليا للمنظمة محل البحث نحو الخلل المحتمل في طبيعة تعامل المدراء في انحاء المنظمة مع المرؤوسين، ومحاولة تقديم توصيات لمعالجة الأمر.

اهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- 1- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 2- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 3- اختبار التأثير المباشر بين المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 4- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 5- اختبار التأثير المباشر بين المتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- 6- اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الإشراف التعسفي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).
- 7- اختبار التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (خرق العقد النفسي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) من خلال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).

1- الأطار النظري:

1-1 مفهوم وأهمية الإشراف التعسفي: *Abusive Supervision*

يعد الإشراف التعسفي مشكلة خطيرة ومتعاطمة تعاني منها منظمات اليوم، مما يؤثر على نسبة كبيرة من الموظفين (Kemper, 2016:2). إذ إنّ الإشراف التعسفي ليس فقط مهم في عالم الأعمال ولكن أيضاً في مجال علم النفس التطبيقي (Kemper, 2016:4). ويعد كحالة اجتماعية محددة تؤدي إلى الميل لإظهار السلوكيات غير الأخلاقية مثل السخرية على المرؤوسين، ونقل أفكارهم ومشاعرهم ووضعها أمام الآخرين (Greenbaum, Hill, Mawritz, & Quade, 2017:2). فضلاً عن انتهاك الخصوصية ونوبات الغضب والصراخ والإكراه (Alexander, 2011:1).

يعرف الإشراف التعسفي بكونه ادراك المرؤوسين لمدى لتصرفات وسلوكيات المشرفين العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper, 2000:178). كما عرف على أنه شكل من أشكال سوء المعاملة في مكان العمل، كما أنه معرف بشكل أكثر تحديداً تحت فئة القيادة الهدامة لأنه يمثل توجيه التعسف من المشرف إلى المرؤوس (Kemper, 2016:11). إذ إنّ الصفات السلوكية المتمثلة مع هذه التعاريف تشمل استخدام الأسماء المهينة والصراخ والتخويف باستخدام تهديدات فقدان الوظيفة وحجب المعلومات المطلوبة والعدوانية والعلاج الصامت والإذلال أو السخرية من شخص أمام الآخرين (Keashly, 1997:87).

ومن الممكن ملاحظة أهمية ذلك من خلال التعرف على أسباب الإشراف التعسفي ومحاولة التقليل منه وما يؤدي إليه، إذ إنّ الإشراف التعسفي يؤدي إلى زيادة الضغط والحمل الزائد للعمل، نتيجة زيادة ضغط الوقت وانخفاض مستويات العمل وهذه التفاعلات للإشراف التعسفي ترتبط بشكل سلبي للحالة النفسية والمواقف والمخرجات السلوكية (Harris, 2013:2481). ونتيجة لذلك سيؤثر الإشراف التعسفي على الانحراف في مكان العمل (التنظيمي، والعلاقات الشخصية) وصحة الموظفين (الاكتئاب والقلق). وعلى المنظمة إنّ تفهم جيداً آثار الإشراف التعسفي في الوقت المناسب، قبل أن يؤثر سلباً على أداء الموظفين (Alexander, 2011:1). ومن المرجح أن يرتبط

الإشراف التعسفي ارتباطاً قوياً بتصورات الموظفين بان المنظمة تقلل من قيمتهم (Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagenczyk, 2013:159).

وتشير الدراسات بأنه عندما يعاني الموظف من الإشراف التعسفي، فإن ذلك يمنعه من التعامل إيجابياً مع الآخرين أو مساعدتهم. إذ إنَّ المرؤوسين في بيئة العمل يريدون إنَّ تتم معاملتهم بإنصاف واحترام وإنَّ يتم تشجيعهم ليعملوا بجد، وإذا لم يتم التعامل معهم بصورة جيدة ونزيهة وفي حالة تعرضهم لمعاملة سيئة، فإنَّ ذلك سوف يدفعهم للقيام بسلوكيات سلبية في مكان العمل وستكون انتاجيتهم اقل، وبالتالي يظهرن مواقف سلبية تجاه الآخرين، ويشعرون بالإحباط (Ahmad et al., 2016:124). مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الانهالك العاطفي (Wheeler, Halbesleben, & Whitman, 2013:490).

ومن خلال ما تقدم يلخص الأشراف التعسفي بثلاثة جوانب (Harris et al., 2013:2482):
أولاً: الإشراف التعسفي يبني على ادراك المرؤوسين، لذلك قد يكون رأي موظف واحد لسلوك مشرفه مختلفاً جداً عن رأي الآخرين.
ثانياً: الإشراف التعسفي يتصف بالاستدامة ولفترات طويلة.
ثالثاً: يشير الإشراف التعسفي إلى السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية.

وأخيراً، الإشراف التعسفي يقلل من معتقدات المرؤوسين بأن لديهم مهمة ذات مغزى وهامة من خلال التأثير سلباً على إدراك الموظفين لخصائص ووظائفهم على سبيل المثال، عندما يقوم المشرف المسيء بتذكير الفرد بأخطائه السابقة وفشله، فإن ذلك لا يعطي انتماءً فردياً لوظيفة تتطلب الكثير من الجهد، لذلك فمن المرجح أن يشعر الفرد بالقليل من الأهمية تجاه الوظيفة (Rafferty & Restubog, 2011:274).

2-1 مفهوم واهمية العقد النفسي: Psychological Contract

تعود نشأة مفهوم العقد النفسي إلى ثلاثينيات القرن الماضي، واستناداً بشكل خاص إلى اسهامات (Bernards, 1938)، ونظرية التوازن التي تفترض إنَّ استمرار مشاركة الافراد في المنظمة متعلق بما تقدمه لهم بالمقابل من مكافآت وامتيازات (العطوي، 2012:12; جلاب واخرون، 2015:169). ويشير كذلك (عبد الوهاب، 2013:169) بأن لتأثير اسهاماً كبيراً في نشأة العقد النفسي من خلال أشارته إلى إنَّ التعاون بين الادارة والعاملين هو الاساس الرابع للإدارة، وأنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة اجره وبين رغبة صاحب العمل بزيادة الانتاجية.

يعرف العقد النفسي على انه اتفاق مدرك بين الطرفين، وذلك يعني امكانية إنَّ يكون لكل طرف تصور وفهم مختلف حسب ادراكه الشخصي، ولا يشترط إنَّ يكون متشابه لكونه ليس اتفاق فعلي مكتوب (العطوي، 2012:14). وأشار (Ivancevich et al., 2011:141) بأن العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين الموظف والمنظمة يحدد فيه ما يتوقع كل منهما إنَّ يتلقاه ويستلمه من الطرف الآخر. ويضيف (عبد الوهاب، 2013:168). مفهوم العقد النفسي بأنه اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاطراف. ويمثل العقد النفسي كونه إدراك نفسي ضمنى لطبيعة العلاقات الحالية والمستقبلية بين الافراد انفسهم أو بينهم وبين منظماتهم (Rousseau & McLean, 1993:6). كما عرف العقد النفسي بأنه معتقدات الموظفين فيما يتعلق بتبادل المنافع بينهم وبين المنظمة (Parks, 1993:6). وايضاً بأنه المعتقدات الفردية في الالتزام المتبادل بين الفرد والمنظمة (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998:698; Rousseau, 1989:121). كما يمثل العقد النفسي معتقدات الموظفين حول الالتزامات المتبادلة بينهم وبين أرباب عملهم، والتي تمثل أساس علاقات العمل (Gakovic & Tetrick, 2003:236). العقد النفسي، بشكل عام، هي مجموعة من المعتقدات والوعود التي عقدها موظف كفرد حول شروط اتفاق التبادل بينه وبين منظمته (Rousseau & Tijoriwala, 1998 Cited in Kickul, Lester, & Belgio, 2004:77).

وخلال العقد الماضي، جذب اهتمام الباحثين، حيث ثبت إنَّ محتوى العقد النفسي عاملاً حاسماً في تشكيل مواقف وسلوك الموظفين ورفاهيتهم (Anderson & Schalk, 1998 Cited in Cuyper & Witte, 2006:396). وعلى الرغم من اهميته، فإن بعض المنظمات لا تتمكن من الوفاء بجميع التزاماتها تجاه موظفيها مما يؤدي إلى خرق العقد النفسي (Gakovic & Tetrick, 2003:236). وعدم الوفاء بالالتزامات يجعل الموظفين يعانون من انخفاض القدرة على التنبؤ والسيطرة وزيادة الضغوطات والاجهاد بالعمل وهذا ما يؤدي إلى الانهالك العاطفي وعدم الرضا (Gakovic & Tetrick, 2003:237).

1-2-1 مفهوم خرق العقد النفسي (PCB): Psychological Contract Breach

يشير إلى إدراك الموظف بفشل المنظمة في الوفاء باتفاق تبادل غير مكتوب (Ivancevich et al., 2011:141). إي إدراك الموظف بأن المنظمة فشلت في الوفاء بالتزاماتها (Robinson & Morrison, 1997 Cited in Bal et al., 2008:144). كما إنّ خرق العقد النفسي يشار إليه بكونه تصور (اعتقاد) الموظفين بأن المنظمة فشلت في الوفاء بالالتزامات والوعود المتبادلة المتصورة من قبلهم، وهو تصور سلبي من قبل الموظفين تجاه المنظمة (Robinson & Morrison, 1997 Cited in Gakovic & Tetrick, 2003:236). ويعبر الخرق النفسي عن العملية الإدراكية التي تتبلور لدى الفرد اتجاه فشل المنظمة في جميع التزاماتها أو احدها (Robinson & Morrison, 2000:528). ويسبب خرق العقد النفسي تأثيراً سلبياً على الالتزام والرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Sadiq, 2014:48). كما إنّه يشعر الفرد بالتعرض للخداع الذي يمكن إنّ يكون له آثار واسعة النطاق على العلاقة بين الفرد وصاحب العمل، كما إنّ لخرق العقد النفسي آثار مرتبطة بالعديد من نتائج العمل السلبية ونتائجها (مثل عدم رضا الموظف عن العمل وترك العمل والسلوكيات غير المقبولة... وغيرها) (Kickul et al., 2004:78).

2-2-1 مفهوم انتهاك العقد النفسي (PCV): Psychological Contract Violation

يمثل مزيج من مشاعر خيبة الأمل والغضب والمرارة والاستياء والسخط والامتعاض التي تنتبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة. ومع انه تجربة عاطفية، إلا انه ينشأ من عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والإدراكية (حيدر وناصر، 2014:270). فضلاً عن انه يمثل ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لخرق العقد النفسي، نتيجة لفشل المنظمة في تنفيذ التزاماتها تجاه موظفيها (Robinson & Morrison, 2000:528).

وقد قدم Robinson & Morrison سببان جذريان لانتهاك العقد النفسي وهما: التصل (reneging) والتناقض (incongruence). فيمثل التصل بأن يكون هنالك التزام ما بين طرفين، احد الطرفين يقوم عمداً بعدم الوفاء بالالتزام، بينما يمثل التناقض الفهم المتناقض للطرفين حول موضوع الالتزام. ويتوقف اكتشاف انتهاك العقد النفسي على يقظه طرف من الطرفين في ملاحظة عدم وفاء الطرف الاخر بالتزاماته (Robinson & Morrison, 2000:527,528).

3-1 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB): Organizational Citizenship Behaviors

يعد سلوك المواطنة التنظيمية فئة من الأداء تنسم بالأهمية الكبيرة في المنظمات كونها تعني الامتثال التام والايثار ومساعدة الآخرين وغيرها (Smith et al., 1983:653). ويشير الى مجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تسهم في تحسين الفاعلية التنظيمية والأداء التنظيمي، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من السلوكيات التقديرية في مكان العمل التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية. عادة ما توصف بأنها سلوكيات تتجاوز الواجبات (Jahangir et al., 2004:75). كما وقد عرف من قبل (Dávila & Finkelstein, 2013:45) بأنه أنشطة تتجاوز الواجبات الرسمية وتساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وهذه الأنشطة تستهدف الجماعات أو الأفراد داخل المنظمة. ويمثل سلوك المواطنة مظهر من مظاهر التصرف الأوسع نحو السلوك الاجتماعي الإيجابي (Smith et al., 1983:656). وقد قدم (Chien, 2009:1364) مفهوم السلوك المواطنة التنظيمية بأنه الإجراءات التي يكون بها الموظفون على استعداد للذهاب إلى ما يتجاوز متطلبات عملهم المطلوبة. وعرف وفقاً لـ (Organ, 1988 Cited in Chien, 2009:1365; Mohammad, Quoquab Habib, & Alias, 2011:152) بأنه السلوك الفردي التقديري، الذي يعزز الاداء الفعال للمنظمة ككل، والذي لا يُحفظ أو ينشأ من خلال المكافأة التي تقدمها المنظمة. ويضيف (Organ, 1997) مفهوماً آخر لسلوك المواطنة التنظيمية بكونه السلوك الذي يسهم ايجابياً بصورة غير مباشرة في المنظمة من خلال الحفاظ على النظام الاجتماعي لها.

إنّ لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة تكمن بدوره في تحفيز لزيادة الانتاجية، وزيادة التنسيق بين مجاميع العمل، وتحقيق اكبر فائدة من استخدام الموارد، وزيادة الاستقرار في الاداء التنظيمي، والتكيف مع التغيرات البيئية (Mehrabani, Ahari, Hasanyand, & Tanhaei, 2012:153). كما وإنّ اكتساب (OCB) يقدم مستويات عالية من التنظيم الكفوء ويجذب موارد جديدة إلى المنظمة. ولا يقصد بذلك الاهتمام بالجانب الملموس فقط من حيث جذب الأعضاء الجدد أو المواد الخام، ولكن الاهتمام بالعوامل غير الملموسة مثل حسن النية، و الصورة الخارجية وسمعة المنظمة. وبالتالي، فإن ذلك يمكن إنّ يجعل تصورات العملاء عن منتجات أو خدمات المنظمة ممتازة (Organ, 1988 Cited in Chien, 2009:1365). فضلاً عن تحفيز الافراد للالتزام بنظام المنظمة والبقاء فيها، والانسجام واداء متطلبات الدور المحدد بالعمل بطريقة يمكن الاعتماد عليها، واضفاء أنشطة مبتكرة تفوق المتطلبات (Smith et al., 1983:653). ويساهم أيضاً بشكل كبير في تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة، وتوفير المرونة اللازمة للعمل بالإضافة إلى التوازن الداخلي للتنظيم (Smith et al., 1983:653). كما وأشار (Katz & Kahn (1978) إلى إنّ سلوك المواطنة التنظيمية مهم في المنظمات، ومن الممكن إنّ تسهم في تحقيق افضل أداء وميزة تنافسية (Nemeth & Staw 1989 Cited in Chien, 2009:1364).

1-3-1 ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعددت الابعاد التي من خلالها يتم قياس سلوك المواطنة التنظيمية فاتبع الباحثون المختلف منها، وسيتم تناول نموذج (1988) Organ ضمن هذا البحث لقياس سلوك المواطنة التنظيمية كونه الأكثر استخداماً ضمن الدراسات السابقة ويتضمن النموذج من خمس ابعاد وهي: الايثار، والروح الرياضية، والكياسة والمشاركة الطوعية، ووعي الضمير (LePine, Erez, & Johnson, 2002:52).

1- الايثار: يعد من اهم اشكال السلوك الايجابي (Smith et al., 1983:656) ويعرف بأنه جميع السلوكيات التطوعية التي تهدف إلى مساعدة الاعضاء الاخرين في المنظمة (Özdem, 2012:49).

2- الروح الرياضية: سلوك ايجابي في الحفاظ على المواقف والثبات في تجاوز الاخطاء والتسامح مع الاخرين (Davoudi, 2012:75).

3- الكياسة: الاحترام الذي يمنع وقوع المشاكل وتلافيتها (Aykler, 2010:19).

4- المشاركة الطوعية: وهي المشاركة بأداء الاعمال والمساعدة في ادارة المنظمة وبشكل طوعي وليس اجبارياً أو من مكان المسؤولية، والذي يهدف إلى إظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها (Özturk, 2010:21).

5- وعي الضمير: السلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي من حيث العمل بجدية تامة، والحفاظ على الموارد، واحترام الأنظمة، والالتزام بالمواعيد، والانضباط الذاتي، والدقة والحنر (Parveen, 2011:87).

2- الفرضيات والمخطط الفرضي للبحث:

1-2 العلاقة بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي

يعد الاشراف التعسفي من الظواهر والسلوكيات السلبية والسيئة، وإن كثرة تعرض المرؤوسين للأشراف التعسفي تقودهم إلى القلق والتوتر وبالتالي ترك العمل (Harvey et al., 2007:264). فهذا السلوك يعوق قدرة الفرد على النجاح في العمل (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002 Cited in Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007:265). وبذلك يخلق الاشراف التعسفي التوتر الوظيفي وهو ما يمثل ردة الفعل النفسية للموظف نتيجة الاضطرابات في بيئة العمل الموضوعية أو المتصورة (Chisholm, Kasl, & Eskenazi, 1983:387). والتوتر الوظيفي يعد من المشاعر الناتجة عن انتهاك العقد النفسي، إذ إنه يمثل الاستجابة العاطفية السلبية من خلال الاحساس بالغضب والشعور بالإحباط بسبب عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه موظفيها (العطوي، 2012:21). حيث إن العقد النفسي هو عقد التزام متصورة بين الموظف والمنظمة (العطوي، 2012:13؛ حيدر وناصر، 2014:269؛ عبد الوهاب، 2013:168) (McLean Parks et al., 1998:698). وإن الاشراف التعسفي الذي يمارسه المشرفين يؤدي إلى خرق ذلك العقد لدى المرؤوسين الذي بدوره يقود إلى انتهاك العقد النفسي (Wei & Si, 2013:291). واستناداً إلى ما سبق نتوصل إلى فرضية البحث الاولى وكالاتي:

H1: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي.

2-2 العلاقة بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي

هنالك خلط بين مفهومين الخرق والانتهاك مما ادى بالبعض باستخدام الخرق والانتهاك بشكل مترادف (Suazo, 2014:49 Cited in Sadiq, 2014:49). وعليه قام العديد من الباحثين في اظهار الفرق ما بين المفهومين، إذ وضع (Robinson & Morrison (2000 إلى إن الخرق (Breach) هو التصور وليس الشيء الفعلي، إي إنه حالة ذهنية، اما الانتهاك (Violation) فهو حدوث حالة فعلية وقد ترافقها حالة عاطفية ايضاً (Robinson & Morrison, 2000:532). وعليه فإن الخرق هو مجرد تصور للفرد بأنه لم يكافئ كما وعد، اما الانتهاك فيعرف بأنه الإجراء الذي اتخذ بسبب خرق العقد، والذي قد يكون على شكل اضطراب وانزعاج. فكلما ازداد خرق العقد كان الانتهاك اكبر، وهذا يعني أنهما يرتبطان ايجابياً ببعضهما (Robinson & Morrison, 1997; Raja, Johns, & Ntalianis, 2004:350). ولذلك فإن لخرق العقد النفسي تأثير في انتهاك العقد النفسي (Morrison and Robinson, 1997). وإن عدم الوفاء بالوعد يلعب دوراً هاماً جداً في تحول خرق العقد النفسي إلى انتهاك العقد النفسي، إي تحويل الحالة الذهنية غير الملموسة عند الموظف إلى حالة فعلية وملموسة. لذلك، فإن انتهاك العقد النفسي يعد بمثابة أداة يتم من خلالها تفسير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل السلبية (Cited in Suazo et al., 2005 Sadiq, 2014:50). وقد استنتج (العطوي، 2012:40) وجود تأثير ايجابي لخرق العقد النفسي في انتهاك العقد النفسي. وبناءً على ما ذكر انفاً نتوصل إلى فرضية البحث الثانية القائلة:

H2: توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي.

3-2 العلاقة بين انتهاك العقد النفسي سلوك المواطنة التنظيمية

يتطلب اكتساب سلوك المواطنة التنظيمية الانسجام بالعمل والتكيف والدافع والرضا الوظيفي (Mohammad et al., 2011:150). وهذا يتنافى مع انتهاك العقد النفسي، وبهذا كلما كان هناك انتهاك للعقد النفسي كلما كانت النتيجة سلبية وبما يؤدي إلى عدم الانخراط بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن الموظف سيميل لسلوك المواطن الصالح كلما

شعر بالاحترام والتقدير، كما إن فقدان الشعور بالراحة يؤدي إلى انخفاض المساهمات في المنظمة من قبل الموظفين. وبهذا فإن انتهاك العقد النفسي سابقة سلبية لسلوك المواطنة التنظيمية (Sadiq, 2014:49). كما استنتج أيضاً (Sadiq, 2014) وجود تأثير سلبي كبير لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مهمة بين العقد النفسي و سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يعني أن الوفاء بالعقد النفسي أمر حيوي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فيستلزم تجنب انتهاكات العقود النفسية كونها تؤثر سلباً في سلوك المواطنة التنظيمية (Ntege, 2010:48). واستنتج أيضاً (Ranasinghe, 2017:70) بوجود تأثير سلبي لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية. ومن هنا نتوصل إلى فرضية البحث الثالثة وكالاتي:

H3: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

4-2 العلاقة بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية

وصف (Organ, 1988) سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة على أنها سلوكيات مهمة لأداء المنظمة (Gregory, 2009:2; Osmonbekov, & Gregory, 2009). ومنذ ذلك الوقت، قام الباحثون بتمديد أفكار (Organ, 1988) للتحقيق في العلاقات بين الممارسات الإشرافية وسلوك المواطنة التنظيمية. وأشار (Zellars et al., 2002:1068) إلى إن سلوكيات القيادة الداعمة للمرؤوسين تشجع أداء سلوك المواطنة التنظيمية، وإن حجب سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظف عندما يكون المشرفين أقل دعماً لهم، لذلك فهناك تأثير سلبي للإشراف التعسفي في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا أيضاً ما توصل إليه (Rafferty & Restubog, 2011). وعليه تكون الفرضية الرابعة كالاتي:

H4: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية

5-2 العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية

أشار (Sadiq, 2014:49) إلى وجود علاقة تأثير سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. فضلاً عن ذلك فقد أشار (Turnley & Feldman, 1999:895) بأن ادراك الموظفين بحصول خرق العقد النفسي يؤدي إلى تصرفات وسلوكيات سلبية كعدم العمل والشعور بالإحباط وفقدان الرغبة بالاستمرار بالمنظمة. وجميع هذه السلوكيات السلبية تتنافى مع سلوك المواطنة التنظيمية كونها من السلوكيات الإيجابية (Organ, 1990:46). كما وأشار (Robinson & Morrison, 1995:529) إلى إن الموظفين الذين لم يحصلوا على تنشئة اجتماعية غير جيدة ويتسمون بالأداء المنخفض والتفاعل بمستوى قليل بينهم وبين ممثلي المنظمة يكون تصورهم لخرق العقد النفسي أقل نسبياً بالمقارنة مع من يملكون أداء عالي وسلوك مواطنة عالي والحاصلين على تنشئة اجتماعية بصورة جيدة. وذلك يدعم دلالة وجود علاقة عكسية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذا أيضاً ما توصل إليه (Ivancevich et al., 2011). وبذلك يمكننا صياغة فرضية البحث الخامسة وكالاتي:

H5: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية.

6-2 الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي

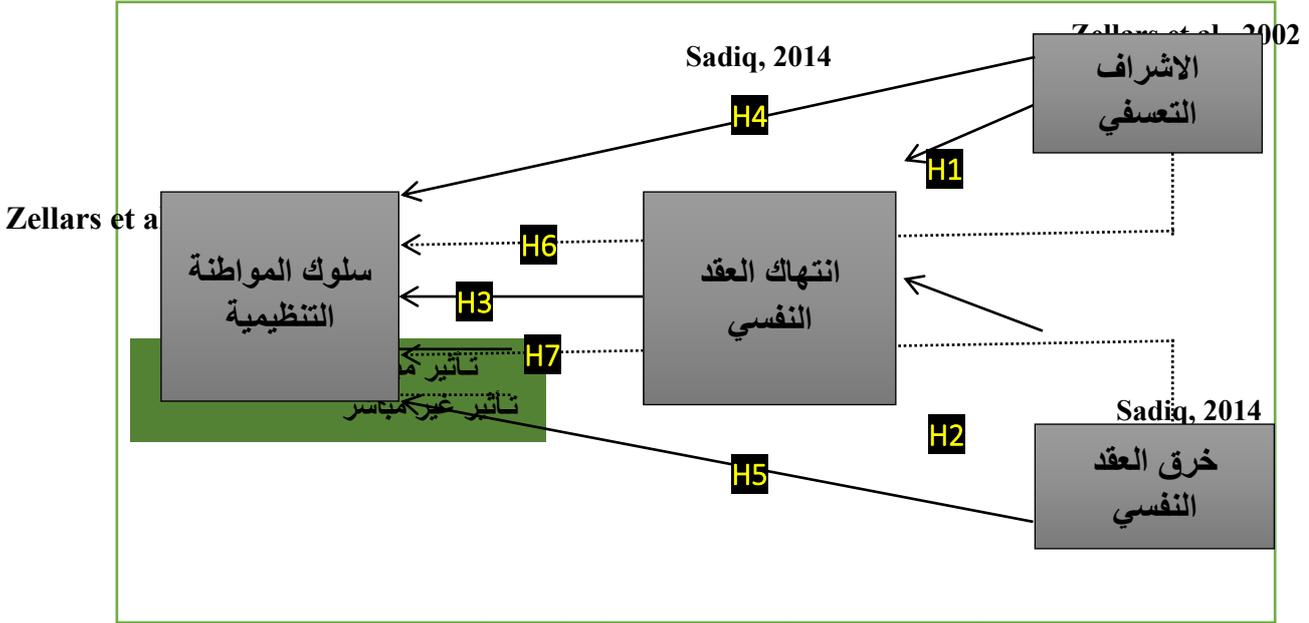
الإشراف التعسفي يؤثر سلباً في سلوك المواطنة التنظيمية (Gregory et al., 2009:2) كونه من السلوكيات السلبية التي يمارسها المسؤول على المرؤوسين في العمل. واستناداً إلى نظرية الحدث العاطفي التي تبين إن الأحداث في مكان العمل تشكل المشاعر، والتي بدورها تؤثر على مواقف العمل وسلوكيات الموظفين (Zhao et al., 2007:144). فأن الحدث السلبي في مكان العمل يقود إلى مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية من قبل العاملين كردة فعل لما حدث (Bal et al., 2008:144). وبما إن انتهاك العقد النفسي يمثل مزيج من المشاعر والاحساس بالخيبة والاحباط فإنه يمثل التأثيرات الوسيطة لتصورات الموظفين في العلاقة ما بين الإشراف التعسفي والسلوكيات اللاحقة للموظفين (Cunningham, DiRenzo, & Mawritz, 2013:14607).

كما اشار العديد من الباحثين إلى إن خرق العقد النفسي يؤدي إلى انتهاك العقد النفسي كردة فعل عاطفية، إذ إن انتهاك العقد النفسي أداة يتم من خلالها تفسير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل بشكل سلبي (Suazo et al., 2005:50). وتماشياً مع العديد من الدراسات التي اكدت على ان المواقف تتوسط العلاقة بين الجانب الادراكي وسلوكيات الموظفين. فإن البحث الحالي يحاول تفسير انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط ما بين الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. وعليه كانت فرضيتنا البحث السادسة والسابعة:

H6: توجد علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي.

H7: توجد علاقة تأثير سلبية ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي.

شكل رقم (1) مخطط البحث الفرضي



المصدر: من اعداد الباحثون بالاستناد إلى البحوث السابقة

3- منهجية البحث:

3-1 تصميم البحث:

يساهم التصميم في توفير فهم أفضل لطبيعة مشكلة البحث خصوصاً عند معالجتها في نموذج بحث جديد (Sekaran, 2003:122), بهدف استكشاف الروابط السببية بين المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث, لذلك سيكون منهج هذه البحث هو (Descripto-Explanatory) لغرض تحقيق وصف الظاهر محل البحث وتفسير نتائجها وتوضيحها, إذ يكون ذلك مكملًا للبحوث الاستكشافية ومقدمًا لتفسير النتائج بعد وصفها (Saunders et al., 2016:175), وهذا يتم من خلال اختبار الفرضيات لنموذج يفسر طبيعة علاقات معينة بين متغيرين أو أكثر.

3-2 طرائق جمع البيانات والتعاريف الإجرائية:

استخدم الباحثون لهذا البحث في عمل الجانب الميداني على الاستبانة لجمع البيانات كونها تعد المصدر الأساس لجمع البيانات والتي تشكل مجموعة من الأسئلة يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها عادة باختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (41) فقرة غطت اربع متغيرات. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الإجابات التالية (لا اتفق تماماً "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5"). والجدول رقم (1) يوضع التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث مع فقرات قياس كل متغير.

جدول (1) التعاريف الإجرائية

الفقرات	المقياس	التعريف الإجرائي	الفقرة	ت
6-1	Alexander, 2011	ميل المشرفين لإظهار سلوكيات غير أخلاقية تجاه العاملين مثل السخرية منهم ومن أعمالهم، وتناقل أفكارهم ومشاعرهم الخاصة وأخطائهم ووضعها أمام الآخرين.	الإشراف التعسفي	1
13-7	Robinson & Morrison, 2000	التقييم والإدراك المعرفي للموظف تجاه المنظمة ومن يمثلها والتوصل لفشلها في الوفاء بالتزاماتها تجاهه.	خرق العقد النفسي	2
18-14	Robinson & Morrison, 2000	ردة فعل عاطفية للموظف تجاه المنظمة تتشكل من خلال مشاعر الخيبة والغضب والمرارة والاستياء والسخط والامتعاض التي تنبثق من اعتقاده بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة من قبل المنظمة أو من يمثلها.	انتهاك العقد النفسي	3
41-19	Organ, 1988	انشطة ايجابية خارج الدور الموكل للموظف وتتجاوز الواجبات والمهام الرسمية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال انخراط الجماعات والافراد بتلك الانشطة.	سلوك المواطنة التنظيمية	4
24-19	Organ, 1988	مجملة السلوكيات التطوعية التي تنطلق من تفضيل الشخص لرفاهية وسعادة الآخرين على ذاته والتي تهدف إلى مساعدتهم داخل السياق التنظيمي.	الإيثار	1-4
28-25	Organ, 1988	سلوك ايجابي في الحفاظ على المواقف والثبات في تجاوز الأخطاء وبت روح التسامح والولاء مع الآخرين.	الروح الرياضية	2-4
33-29	Organ, 1988	الحفاظ على الهدوء والاحترام عند التعامل مع الآخرين والتأثير بالمواقف ايجابياً بما يمنع وقوع المشاكل وتلافيها.	الكياسة	3-4

37-34	الرغبة في اظهار حب الانتماء والولاء للمنظمة من خلال المشاركة بأداء الاعمال والمساعدة والمسؤولة في ادارة المنظمة بشكل طوعي وليس اجباري أو من موقع المسؤولية.	المشاركة الطوعية	4-4
41-35	سلوك الموظفين الذي يتخطى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية من خلال العمل بجدية تامة والحفاظ على الموارد واحترام الانظمة والالتزام بالمواعيد والانضباط الذاتي والدقة والحذر.	وعي الضمير	5-4

المصدر: من إعداد الباحثون

3-3 مجتمع وعينة البحث:

جرى تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي شركة ناقلات النفط العراقية, احدى تشكيلات وزارة النفط, التي يقع مقرها الرئيسي في محافظة البصرة جنوب العراق. إذ تأسست في عام 1972 بعد ما أدركت الحكومة العراقية أهمية وتأثير نقل النفط في الصناعة النفطية العراقية وتكاملها, بمرور الزمن تطورت الشركة لتمتلك حالياً أربعة ناقلات مخصصة لبيع منتوج زيت الوقود. إذ تم حصر العينة ممثلة بجميع الموظفين العاملين في المنظمة بمختلف الاقسام والتخصصات, الذين يقعون في المستوى الأدنى من الهيكل التنظيمي للمنظمة, إي الموظفين المرؤوسين من قبل مدراء ومسؤولي الوحدات والشعب والاقسام الفنية والادارية والساندة, والذين هم على دراية وتماس مباشر بطبيعة الاشراف من قبل مسؤوليهم ومدى اختراق وانتهاك العقد النفسي المنعقد بينهم وبين المنظمة. وقد تم تحديد العينة في البداية بـ (216) موظف من مجتمع البحث البالغ (490) فرد بناءً على المعادلة التي وضعها (Thompson, 2002):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

إذ تم توزيع الاستبانة بصورة عشوائية على الموظفين في المنظمة, استرجع (210) استبانة منها ستمثل عينة البحث النهائية, والتي هي اكبر من نسبة 10% من مجتمع البحث الكلي, فضلاً عن تقاربها مع الجدول الذي أورده (Sekaran, 2003:294), والذي حدد فيه حجم العينة (بين 214-217) عند المجتمع الواقع بين (480-500).

4-3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

سوف يتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته, من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج, وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.20) وبرنامج (AMOS V.20), ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

- 1- اداة (Item-Total-Correlation): التي تعبر عن الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لكل بُعد اضافة إلى قياس درجة كل فقرة في البعد واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 2- أداة (Cronbach's α): لقياس ثبات اداة البحث أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 3- التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 4- الوسط الحسابي (Means): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة البحث حول المتغيرات الرئيسية وابعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 5- الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V.20.
- 6- تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد البحث لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS V.20.
- 7- تحليل المسار (Path Analysis): تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وغير المباشرة بوجود المتغير الوسيط. واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS V.20.

4-4 الإطار العملي للبحث:

1-4 اختبار التوزيع الطبيعي:

يحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع البيانات موضوع البحث, فإذا كان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً فالأسلوب الإحصائي هو الإحصاء المعلمي أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فالأسلوب الإحصائي هو الإحصاء اللامعلمي (Sekaran & Bougie, 2010:337-338). وفي هذا البحث سيتم استخدام التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov, فإذا كانت القيمة المحسوبة لـ (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من مستوى D المعيارية حسب المعادلة ($D = 1.36 \div \sqrt{N}$) فإن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Cooper & Schindler, 2014:623). بما أن حجم العينة هو 210 فإن قيمة D المعيارية 0.094 وبسبب أن القيم المحسوبة أكبر من D

المعيارية، وإن مستوى الدلالة (Asymp. Sig) أكبر من قيمة (0.05) مستوى الدلالة للبحث الحالي، وكما هو موضح في الجدول الآتي. فأن ذلك يدل على إن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات لمتغيرات البحث (kolmogorov-simrnov)

الأبعاد	Kolmogorov-Smirnov	Asymp. Sig	الأستنتاج
الأشراف التعسفي	2.057	.099	طبيعي
خرق العقد النفسية	1.541	.072	طبيعي
انتهاك العقد النفسية	2.058	.091	طبيعي
سلوك المواطنة التنظيمية	1.939	.084	طبيعي

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V.20

4-2 الصدق الداخلي النهائي وثبات اداة القياس:

ويقصد بقياس الثبات استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، وبعبارة اخرى تعبر عن الاتساق الداخلي أو إلى اي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الاوقات (Zikmund et al., 2010:309). تم في بداية الامر اختبار Corrected Item-Total Correlation، والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغير الأساسي. وتم إلغاء كل فقرة يكون ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها أكبر من (0.40) (Pallant, 2011:5).

أذ اتضح ان هناك سبع فقرات من (47) فقرة كان ارتباطها اقل من (0.40) وترتيبها في الاستبانة هو (43,35,25,17,7,1) وبالتالي جرى استبعادها من الاستبانة، بحيث سيتضمن الاستبيان النهائي 41 فقرة. ويبين الجدول معامل ارتباط الفقرات لأداة جمع البيانات.

الجدول (3) معامل الصدق الداخلي النهائي لفقرات استبانة جمع البيانات

الفقرات	Corrected item total correlation	الفقرات	Corrected item total correlation	الفقرات	Corrected item total correlation
Q1	.324	Q17	.097	Q33	.548
Q2	.584	Q18	.424	Q34	.481
Q3	.513	Q19	.453	Q35	.139
Q4	.548	Q20	.577	Q36	.476
Q5	.594	Q21	.614	Q37	.420
Q6	.491	Q22	.498	Q38	.579
Q7	.136	Q23	.477	Q39	.577
Q8	.584	Q24	.498	Q40	.547
Q9	.413	Q25	.324	Q41	.498
Q10	.548	Q26	.491	Q42	.515
Q11	.594	Q27	.401	Q43	.211
Q12	.639	Q28	.555	Q44	.591
Q13	.534	Q29	.420	Q45	.511
Q14	.497	Q30	.536	Q46	.479
Q15	.485	Q31	.411	Q47	.477
Q16	.512	Q32	.550		

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V.20

ولغرض التأكد من ثبات واتساق مقاييس البحث الحالية النهائي قام الباحثون باستخدام Cronbach's Alpha للتحقق من الاتساق الداخلي "Internal Consistency" (Pallant, 2011:6). إذ إن متغيرات البحث الموضحة في الجدول (3) تراوحت قيمها لمعامل (Cronbach's Alpha) بين (.866 – .971). وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) بما يدل على انها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Pallant, 2011:100).

الجدول (4) الاتساق الداخلي

المتغيرات والأبعاد الفرعية	Cronbach's Alpha
الأشراف التعسفي	.879
خرق العقد النفسي	.871
انتهاك العقد النفسي	.971
سلوك المواطنة التنظيمية	.866

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS V. 20

3-4 الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط:

يهتم الاحصاء الوصفي بمعالجة البيانات الاولية ووصفها وتحويلها إلى أنماط وارقام صغيرة بحيث تعطي استنتاجات يمكن تعميم نتائجها على المجتمع (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006:56). وكما هو مبين في الجدول ادناه:

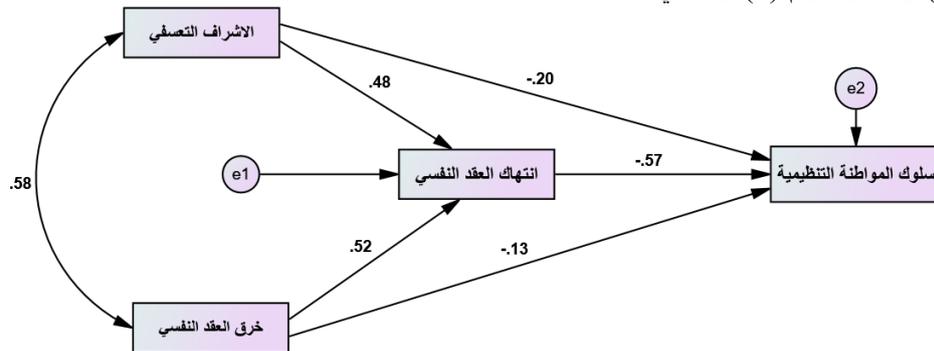
جدول (5) الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4
1- الاشراف التعسفي	3.27	.90	1			
2- خرق العقد النفسي	3.25	.76	.58**	1		
3- انتهاك العقد النفسي	3.19	.83	.53**	.64**	1	
4- سلوك المواطنة التنظيمية	2.68	.81	-.42**	-.31**	-.43**	1

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج تحليل برنامج SPSS V.22 بعد اعادة تنظيمها واستناداً إلى الجدول اعلاه يتضح حصول المتغير المستقل الاشراف التعسفي على اعلى وسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري قدره (.90). وحصول المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية على ادنى وسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري قدره (.81). كما يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، إذ توجد علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات (الاشراف التعسفي، خرق العقد النفسي، انتهاك العقد النفسي) مع المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين (الاشراف التعسفي واختراق العقد النفسي) مع المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي)، وهذا ما يقدم دعماً أولياً لفرضيات البحث.

4-4 اختبار الفرضيات:

من خلال اجراء اختبار تحليل المسار (Path Analysis) بواسطة برنامج AMOS V. 20 جرى التحقق من التأثير المباشر وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية لاختبار الفرضيات الرئيسية للبحث وكما هو موضح في الشكل رقم (2) والجدول رقم (6) وكالاتي:



الشكل (2) علاقة التأثير المباشر بين متغيرات البحث

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج برنامج AMOS V. 20

جدول (6) اختبار فرضيات البحث

Label	P	C.R.	S.E.	التأثير الكلي	التأثير المباشر	الفرضيات الرئيسية للبحث			
تقبل	.008	-2.582	.079	-.460**	-.204	سلوك المواطنة التنظيمية	←	الإشراف التعسفي	
تقبل	.019	-2.106	.066	-.438**	-.139	سلوك المواطنة التنظيمية	←	خرق العقد النفسي	
تقبل	***	9.251	.052	-----	.481	انتهاك العقد النفسي	←	الإشراف التعسفي	
تقبل	***	8.557	.061	-----	.522	انتهاك العقد النفسي	←	خرق العقد النفسي	
تقبل	***	-7.539	.076	-----	-.573	سلوك المواطنة التنظيمية	←	انتهاك العقد النفسي	
Label	P	C.R.	S.E.	التأثير غير المباشر	الفرضيات الرئيسية للبحث				
تقبل	***	-5.844	.047	-.256	سلوك المواطنة التنظيمية	←	انتهاك العقد النفسي	←	الإشراف التعسفي
تقبل	***	-5.657	.052	-.299	سلوك المواطنة التنظيمية	←	انتهاك العقد النفسي	←	خرق العقد النفسي

المصدر: من اعداد الباحثون استناداً إلى نتائج تحليل برنامج AMOS V.20 بعد اعادة تنظيمها

وبناءً على ما جاء في الشكل والجدول اعلاه نتوصل إلى قبول جميع الفرضيات الرئيسية للبحث. إذ يتضح وجود تأثير مباشر سلبي وذو دلالة احصائية للأشراف التعسفي ($p > 0.05$)، وخرق العقد النفسي ($p > 0.01$) في سلوك المواطنة التنظيمية. كما يوجد تأثير مباشر وايجابي وذو دلالة احصائية للأشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في

انتهاك العقد النفسي ($p > 0.01$). وكذلك يوجد تأثير مباشر سلبي وذو دلالة احصائية لانتهاك العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية ($p > 0.01$).

أما فيما يخص علاقات التأثير غير المباشرة بين المتغيرات، فإن الشروط اللازمة للتحقق من وجود التأثيرات غير المباشرة (المتغير الوسيط) تتمثل بثلاثة شروط وهي: الشرط الأول، إن يكون تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط ذو دلالة معنوية (المسار a). الشرط الثاني، إن يكون تأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع ذو دلالة معنوية (المسار b). الشرط الثالث، إن يكون التأثير الكلي للمتغير المستقل في المتغير التابع ذو دلالة معنوية (المسار C). وبعد تحقق الشروط الثلاثة (كما هو موضح في الجدول)، يتم استخراج الدلالة المعنوية للتأثير غير المباشر (من خلال المتغير الوسيط) (المسار a*b)، من خلال إجراء اختبار (Sobel Test) حيث تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول أنف الذكر والتي تشير إلى قبول فرضيتي التأثير غير المباشر أيضاً عند مستوى دلالة ($p > 0.01$). ولكون فرضيات التأثير المباشر وغير المباشر قد تم قبولها معاً، فهذا يدل على وجود دور وساطة جزئي للمتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) بين تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير التابع، إذ يكون كلياً عندما ترفض فرضيات التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط مع قبول فرضيات التأثير غير المباشر (Baron & Kenny, 1986:1177).

5- الاستنتاجات والتوصيات:

1-5 الاستنتاجات:

توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي وكالاتي:

الاستنتاج الأول: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين الاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي، وبما إن الاشراف التعسفي مرتبط بالقادة والرؤساء في المنظمة، فإذا كانت سلوكياتهم سيئة ستعكس زيادة المشاعر السلبية والتذمر لدى المرؤوسين، وهذا الاستنتاج اتفق مع (Jiang, Chen, Sun, & Yang, 2017:735) التي اشارت إلى إن الاستناد لنظرية الاجهاد العام التي تحدث عندما تتطور العلاقة الاجتماعية السلبية، فإن الأفراد الذين يعانون من مستوى عالٍ من الاجهاد يملكون مشاعر سلبية تجاه المنظمة، فضلاً عن ميلهم للانخراط في سلوكيات سلبية، وعليه سيحدث انتهاك للعقد النفسي الخاص بالموظفين، وعندما ينتهك العقد النفسي يميل الموظفون إلى علاقة بجودة أقل نسبياً مع منظماتهم. وعليه كلما ازدادت التصرفات السلبية للرؤساء والقادة انعكس ذلك على زيادة انتهاك العقد النفسي.

الاستنتاج الثاني: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين خرق العقد النفسي وانتهاك العقد النفسي، ولكون حدوث خرق للعقد النفسي يقدم لحدوث انتهاك العقد النفسي، فالموظف لديه عقداً نفسياً مع المنظمة وفي حال خرق هذا العقد سواء كان الخرق فعلياً عن طريق التنصل أو خرق تصوري عن طريق التناقض فإنه سيقود الموظف إلى امتلاك مشاعر سلبية بالازدراء والشعور بالخيانة، وهذا يتماشى مع (Robinson & Morrison, 2000:532) التي تشير إلى إن خرق العقد النفسي سابقة مهمة لانتهاك العقد النفسي وذو علاقة ايجابية. كما واتفق هذا الاستنتاج مع استنتاج (Raja et al., 2004:363) التي اشارت إلى وجود تأثير ايجابي لخرق العقد النفسي في انتهاك العقد النفسي، وذلك لان الانتهاك يمثل الاستجابة العاطفية التابعة لخرق العقد النفسي.

الاستنتاج الثالث: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبما يشير إلى إنه كلما حصل انتهاك للعقد النفسي ادى ذلك إلى انخفاض في سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يتفق مع (Ntege, 2010:46)، لأن انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى آثار سيئة عند حدوثه فعلياً، إذ يؤثر على مواقف وسلوكيات العمل الايجابية ويغيرها إلى سلبية. وهذا يتفق أيضاً مع (Sadiq, 2014:52) التي استنتجت إن سبب العلاقة السلبية بين انتهاك العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية يعود لحاجة سلوك المواطنة التنظيمية لاستجابة عاطفية ايجابية، وبما إن حدوث انتهاك العقد النفسي يولد حالة عاطفية سلبية، فإنه سيفقد الرغبة من الانخراط بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي التأثير سلبياً.

الاستنتاج الرابع: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واتفاقاً مع (Jiang et al., 2017:733) التي تستند إلى نظرية التبادل الاجتماعي، فإن جميع السلوكيات البشرية معتمدة على الفوائد المتبادلة في العلاقة الاجتماعية، والفوائد المتبادلة تدل على الدعم المتبادل والاستثمار في تلك العلاقة، ووفقاً لمعيار المعاملة بالمثل فإن سلوكيات الموظفين ترتبط بسلوكيات القيادة والمشرفين المسؤولين. فعندما يتلقى المرؤوسون الدعم أو السلطة الإدارية من قادتهم، فإنهم يميلون إلى التبادل مع موقف ايجابي في العمل والأداء، وعلى العكس من ذلك، عندما يتعرضون للتهديد أو التخويف من القادة الاستبداديين والاشرف التعسفي فإنهم يميلون إلى التفاعل مع ردود فعل سلبية وابتعادهم عن السلوكيات الايجابية.

الاستنتاج الخامس: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أنه إذا لم يتم الوفاء بالالتزامات والوعود من قبل صاحب العمل فستظهر سلوكيات سلبية تجاه المنظمة من قبل الموظف (Sadiq, 2014:52). وهذا يدعم ما توصلت إليه (Ntege,)

2010:46) بوجود علاقة ايجابية بين العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية, من خلال شعور الموظف بأن المنظمة تفي بالتزاماتها وعودها وبالتالي بذل قصارى جهده وسعيه للانخراط في جميع الانشطة والعمل الايجابي, حتى وان كانت خارج وصفه ودوره الوظيفي. ولكن في حال حدوث خرق لهذا العقد النفسي فسيكون تأثيره سلبي في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا يتماشى ايضاً مع (Restubog, Bordia, & Tang, 2007:376,384) التي اختبرت آثار خرق العقد النفسي على العديد من نتائج الموظفين: كالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية, إذ استنتج البحث وجود علاقة سلبية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة.

الاستنتاج السادس: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير سلبية بين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال انتهاك العقد النفسي, فيتضح إن الأشراف التعسفي له علاقة سلبية مع سلوك المواطنة التنظيمية, وأن سلوكيات المواطنة من السلوكيات الايجابية للموظفين التي يميلون بها إلى التعاون والانسجام ونكران الذات, ولكن بوجود اشراف تعسفي وقيادة استبدادية يؤدي الامر إلى الانزعاج والغضب والخوف وعدم التعاون نتيجة لكره الموظف إلى المنظمة كونها انتهكت عقده النفسي فولدت مشاعر سلبية. واستنتاج البحث الحالي يتفق مع (Jiang et al., 2017:735) التي بينت إن سيطرة الرؤساء على المرؤوسين من خلال استخدام التهديد والتخويف يرتبط بتوليد مشاعر سلبية لدى الموظفين كالكره والتذمر وهذه المشاعر السلبية ترتبط مع انتهاك العقد النفسي وبالتالي, فإن الموظفين تحت القيادة الاستبدادية والاشراف التعسفي قد يشعرون بالغضب والخوف تجاه المنظمة مما يقودهم إلى سلوكيات سلبية وعدم التعاون, وبما يعني انعدام سلوك المواطنة التنظيمية.

الاستنتاج السابع: استناداً إلى ما افضته نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقة تأثير ايجابية بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية التعسفي من خلال انتهاك العقد النفسي, فإن حصول خرق العقد النفسي له تأثير سلبي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال حدوث انتهاك العقد النفسي وهذا الاستنتاج اتفق مع استنتاج (Sadiq, 2014:52) التي اوضحت ان العلاقة بين خرق العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية يكون واضحاً من خلال انتهاك العقد النفسي الذي يمثل أداة يمكن من خلالها تفسير تأثير خرق العقد النفسي في سلوكيات العمل. وهذا ايضاً يدعم التوجه السائد بأن عملية الادراك السلبي يؤثر في سلوكيات الموظفين من خلال توليد المشاعر السلبية تجاه المنظمة ومن يمثلها, وبالتالي الميل للسلوكيات السلبية والابتعاد عن الايجابية منها.

2-5 التوصيات:

- بناءً على ما تقدم يدرج الباحثون عدد من التوصيات المتعلقة بالاستنتاجات التي توصلوا اليها وكالاتي:
- 1- ضرورة تعامل المشرفين مع المرؤوسين بعدالة وانصاف مصحوبة باحترام وتقدير متبادل سواء أكان في جانب العقاب أو الثواب, فضلاً عن أهمية دفع وتدريب المشرفين على آليات وفنون التعامل مع الآخرين, وكيفية ائصال أوجه القصور في عمل الموظفين إليهم بطريقة اخلاقية تجعلهم متقبلين لنقاط تقصيرهم, وتدفعهم لتصحيح مساراتهم في المستقبل. إي ضرورة ضمان عدم المساس بادراك الموظفين للعقد النفسي خلال عمليات التواصل بينهم وبين مشرفيهم فعلياً.
 - 2- الاهتمام والانتباه لكيفية ادراك الموظفين للعقد النفسي بين ما هم يتوقعوه وبين ما يرونه فعلياً, وضرورة العمل على معالجة الحالات الفردية التي يشعر فيها فرداً أو عدد من الافراد بأن العقد النفسي بينهم وبين المنظمة ومن يمثلها قد خرق, لان تجاهل ذلك سيؤدي إلى الشعور فعلياً بانتهاكه, إضافة إلى احتمال حدوث العدوى التي تنتقل بين مشاعر الموظفين حول خرق وانتهاك العقد النفسي.
 - 3- ضرورة التركيز على الجانب العاطفي في المراحل الاولى لشعور الموظفين بانتهاك عقودهم النفسية, لأن ذلك يسهم في عملية إرجاع عواطف أولئك الموظفين تجاه المنظمة بصورة ايجابية بسرعة أكبر. بينما يؤدي تجاهل وترك العواطف السلبية بالانتشار والتوسع في عموم المنظمة إلى الميل الجماعي للموظفين نحو الانخراط في السلوكيات السلبية والابتعاد عن السلوكيات الايجابية للمنظمة.
 - 4- لا تقتصر الآثار السلبية للأشراف التعسفي للمشرفين على الجانب العاطفي فقط, بل تتعداه إلى التأثير سلباً على الجانب السلوكي أيضاً, إي ابتعاد الموظفين عن الانخراط في السلوكيات الايجابية التي ترغب بها المنظمة. لهذا فإن المنظمات يجب أن تكون على معرفة بالآثار السلبية للأشراف التعسفي, وكيفية انتقال ذلك الأثر من الادراك للأشراف التعسفي مروراً بتأثيره في العاطفة ومن ثم السلوك.
 - 5- يجب على المدراء التركيز على معالجة الجانب الإدراكي السلبي للعقد النفسي, لأن ذلك سيضمن القضاء على البداية التي قد تؤدي إلى التأثير سلباً في سلوك المواطنة التنظيمي, وهناك عدة آليات لفعل ذلك منها تشجيع الحوار المفتوح والتحدث بحرية واستقبال شكاوى الموظفين وإيلاء الاهتمام الكافي بها, فضلاً عن معالجة التهكم والامتعاض الصادر من قبلهم وعدم تركه يتفاقم إلى سلوك سلبي.
 - 6- هناك أهمية لسلوك المواطنة التنظيمية سواء أكان على الافراد أو المنظمة بشكل عام, لذلك يجب أن يتم بحث وتوضيح هذا المفهوم وكيفية تطبيقه وادراكه على ارض الواقع لجميع المشرفين والمدراء في المنظمة وبما يسهم

في زيادة تركيزهم وتوظيف سلوكياتهم وتعاملاتهم مع الموظفين بما يخدم توطيد هذا السلوك الايجابي, وبالتالي نجاح تحقيق اهداف الشعب والاقسام والمنظمة بشكل عام.

-7

3-5 محددات البحث:

على الرغم من الجهود التي بذلت في اكمال متطلبات البحث الحالي, الا ان محدد الوقت والكلفة يكون له تأثير طبيعي في اثناء نتائج أي بحث. إذ يمكن تلخيص المحددات التي واجهت البحث بالآتي: اولاً, اقتصار عينة البحث الحالي على موظفي شركة ناقلات النفط العراقية الذين يقعون في اسفل التسلسل الهرمي؛ ثانياً, بسبب محدد الكلفة لم يتضمن نموذج البحث الحالي بعض المتغيرات التي قد تسهم في اثناء البحث الحالي على سبيل المثال إضافة متغير تفاعلي سواء كان سلبياً أو ايجابياً إلى الأنموذج (مثل: الدعم التنظيمي المدرك, السياسة التنظيمية المدركة, LMX, السلوك السياسي وغيرها من المتغيرات) واختبار مدى تعديلها على تأثير المتغيرين المستقلين في المتغير الوسيط أو التابع.

4-5 البحوث المستقبلية:

يمكننا التوصية والاقتراح في اجراء بحوث ودراسات مستقبلية من خلال التركيز على النقاط التي تمت مناقشتها وتناولها كمحددات للبحث الحالي, لذلك نقترح الآتي:

- 1- تطبيق نموذج البحث الحالي في مجالات اخرى, سواء في القطاع الخدمي أم الانتاجي. فضلاً عن اجراء البحث بطريقة المقارنة بين القطاع العام والخاص, لغرض الحصول والاستفادة من النتائج بصورة أكبر.
- 2- على الرغم من بروز مشكلة البحث الحالي بصورة اكبر عند الموظفين المرؤوسين, لانهم هم من يحدد مدى تعسف اشراف مرؤوسيههم ومدى التزام المنظمة بالعقد النفسي المبرم معهم, فإن ذلك لا يمنع تطبيق هذا البحث ايضاً على مسؤولي الشعب والاقسام على طول الهيكل التنظيمي لمعرفة مدى تأثير تعسف أو انتهاك العقد النفسي من قبل المدراء في الاعلى على المدراء في الاسفل في سلوكهم مع المرؤوسين, لأن ذلك من شأنه ان يساعد في الحصول على نتائج افضل, ويساعد ايضاً على تعميم النتائج التي جرى الحصول عليها بصورة اوسع.
- 3- السعي إلى تحسين وتطوير نموذج البحث الحالي من قبل الباحثين في هذا المجال عن طريق اضافة المزيد من المتغيرات (على سبيل المثال: الدعم التنظيمي المدرك, السياسة التنظيمية المدركة, LMX, السلوك السياسي وغيرها من المتغيرات), لأن ذلك من شأنه ان يعطي نتائج اكثر جدوى وفائدة للدراسات المستقبلية.

المصادر والمراجع:

1. جلاب, احسان دهش, وسعيد, شروق عبد الرضا, والشريفي, زينب هادي معيوف (2015). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, 13(36), 162-179.
2. حيدر, عصام وناصر, فداء (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, 30(1), 257-287.
3. العامري, احمد بن سالم (2003). محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة, 7(2), 67-83.
4. عبد الوهاب, صوفي (2013). طبيعة العقد النفسي في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية, 13(1), 163-183.
5. العطوي, عامر علي حسين (2012). تفسير ظاهره التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي. مجلة الفادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, 14(2), 8-48.
6. Ahmad, W., Khattak, A. J., & Ahmad, G. (2016). Impact of passive supervision on job satisfaction and Turnover intention: role of power distance as a moderator. City University Research Journal, 6(1), 122-136.
7. Alexander, K. (2011). Abusive supervision as a predictor of deviance and health outcomes: The exacerbating role of narcissism and social support (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
8. Aykler, J. (2010). The influence of personality factors on organizational citizenship behavior. Thesis is Submitted of the Institute for Change Management and

- Management Development Wien for the Degree of Master of In Business Administration.
9. Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
 10. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
 11. Brace, N., Kemp, R., & Sneglar, R. (2006). *Spss for psychologists*. 3rd ed., Palgrave Macuillan, UK.
 12. Chien, M. H. (2009). A study to improve organizational citizenship behaviors. *Retrieved September*, 1(2011), 1364-1367.
 13. Chisholm, R. F., Kasl, S. V., & Eskenazi, B. (1983). The nature and predictors of job related tension in a crisis situation: Reactions of nuclear workers to the Three Mile Island accident. *Academy of Management Journal*, 26(3), 385-405.
 14. Cooper, D. R., & Schindler, P. S., (2014). *Business Research Methods*. 12th ed., McGraw-hill education.
 15. Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S., & Mawritz, M. (2013). Abusive supervision and employee outcomes: the influence of contract violation and PsyCap. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14607). Academy of Management.
 16. Cuyper, N., & Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409.
 17. Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2013). Organizational citizenship behavior and well-being: Preliminary results. *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 45-51.
 18. Davoudi, S. M. M. (2012). A comprehensive study of organizational citizenship behavior (OCB): Introducing the term, clarifying its consequences and identifying its antecedents. *Journal of Economics and Management*, 1(2), 73-85.
 19. Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246.
 20. Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
 21. Gregory, B. T., Osmonbekov, T., & Gregory, S. T. (2009). Abusive supervision and organizational citizenship behaviors: An examination of potential boundary conditions. Unpublished manuscript, The WA Franke College of Business, Northeast Arizona University, Flagstaff, Arizona.
 22. Harris, K. J., Marett, K., & Harris, R. B. (2013). An investigation of the impact of abusive supervision on technology end-users. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2480-2489.
 23. Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
 24. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
 25. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

26. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Journal of Frontiers in Psychology*, 8(1), 732-745.
27. Keashly, L. (1997). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of emotional abuse*, 1(1), 85-117.
28. Kedharnath, U. (2014). Abusive supervision and employee perceptions of leaders' implicit followership theories (Doctoral dissertation, Colorado State University).
29. Kemper, S. (2016). Abusive Supervision in the Workplace: An Examination of Current Research and a Proposal for Preventive Measures. (Bachelor Thesis, University Honors).
30. Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. (2004). Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach: a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 229-252.
31. LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
32. McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 697-730.
33. Mehrabi, J., Ahari, M.B., Hasanyand, S., and Tanhaei, M.H. (2012). Comparing Teachers' Citizenship Behavior in Public and Non-Profit Schools in Dorud County. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(18), 152-157.
34. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
35. Mohammad, J., Quoquab Habib, F., & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction and organizational citizenship behavior: an empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
36. Ntege, F. (2010). Organizational conflict, psychological contract, commitment and organizational citizenship behaviour: a case of Kyambogo University. Doctor of Philosophy, Makerere University, Uganda.
37. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
38. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
39. Ozdem, G. (2012). The Relationship Between the Organizational Citizenship Behaviors and The Organizational and Professional Commitments of Secondary School Teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(9), 47-64.
40. Öztürk, F. (2010). Determinants of organizational citizenship behavior among knowledge workers: The role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment. Graduate Thesis, Master-degree Program in Business Administration, Middle East Technical University.
41. Pallant, J., (2011). SPSS Survival Manual. 4th ed., open university press, McGraw-Hill education.
42. Parveen, K. (2011). Organizational citizenship behavior: changing employees into citizens. *International Journal of Management and Business Studies*, 1(4), 87-89.

43. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
44. Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
45. Ranasinghe, V. R. (2017). The Relationship between Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior. *In Proceedings of International HR Conference*, 3(1), 65-72.
46. Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2007). Behavioural outcomes of psychological contract breach in a nonwestern culture: The moderating role of equity sensitivity. *British Journal of Management*, 18(4), 376-386.
47. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 525-546.
48. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
49. Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 1(15), 1-43.
50. Sadiq, S. (2014). Relationship between Psychological Contract Violation, Supervisory Support, Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 48-53.
51. Saunders, M. N., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7th ed., Pearson Education Limited.
52. Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. 4th ed., John Wiley & Sons, Inc.
53. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Method For Business*, 5th ed., John Wiley.
54. Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
55. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
56. Syed, S. (2010). Impact of organizational restructuring on psychological contract breach and attitudes of employees working in private commercial banks of Pakistan (Master's thesis, University of Twente).
57. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
58. Thompson, S. K. (2002). *Sampling*. 2nd ed., Wiley.
59. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.
60. Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
61. Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.
62. Wulani, F., Purwanto, B. M., & Handoko, H. (2014). Abusive Supervision Scale Development in Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 16(1), 55-68.

63. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
64. Zeng, Z., & Ye, M. (2016). The influence of organizational justice on employees compulsory citizenship behavior: The mediation effect of psychological security. *Open Journal of Social Sciences*, 4(02), 199-204.
65. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*, 8th ed., Mason, HO: Cengage Learning.