



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



Developing Workers and its Impact on Achieving the Behavior of organizational citizenship Field research in the oil products distribution company

Zain Al-Abidin Abboud Al-Hussaini, Riyadh Malik Mohsen, Hussein Ali Hussein
AL-Mustaqbal University - Faculty of Administrative Sciences
1,3 Accounting Department 2Business Administration DepartmentAffiliation :

Article Information's

ABSTRACT

Received : 15 , 07 , 2024
Accepted : 15 , 09 , 2024
Published online : 01 , 11 , 2024

Corresponding author:
Name: Zain Al-Abidin
Abboud Al-Hussaini
Affiliation: AL-Mustaqbal
University
Email: salysa033@gmail.com

Key Words:
keyword1, Employee
development
keyword2, organizational
citizenship behavior

Objective: The current research aims to demonstrate the extent of the impact of employee development in achieving organizational citizenship behavior, as well as demonstrating the impact of employee development dimensions as an independent variable, in achieving organizational citizenship behavior in its dimensions as a dependent variable, as the research presented conceptual models to clarify the mutual relationships between the research variables, and through the descriptive analytical approach and the questionnaire form, the research objectives were highlighted and its questions were answered.

Sample: The research was tested in the Oil Products Distribution Company, as a number of employees were randomly targeted representing the original community, as the sample size reached (99) employees, and the research showed testing a number of main and sub-hypotheses of the relationship of correlation and influence between the research variables, and the (SmartPLS) program was used to process the data.

Scientific importance: The importance of the research lies in searching for the means that can help the organization, the research sample, in achieving organizational citizenship behavior. The research has delved into some modern methods in developing employees to achieve organizational citizenship behavior.

Results: The analytical results of the research proved that the impact of employee development is morally positive in achieving organizational citizenship behavior.



تطوير العاملين وأثره في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية

بحث ميداني في شركة توزيع المنتجات النفطية

م. د زين العابدين عبود الحسيني م. د رياض مالك محسن م. م حسين علي حسين

جامعة المستقبل - كلية العلوم الإدارية - 1,3 قسم المحاسبة 2 قسم إدارة الاعمال

المستخلص

الهدف: يهدف البحث الحالي الى بيان مدى تأثير تطوير العاملين في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، فضلا عن بيان تأثير ابعاد تطوير العاملين كمتغير مستقل، في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها كمتغير تابع، حيث قدم البحث النماذج المفاهيمية لتوضيح العلاقات المتبادلة بين متغيرات البحث، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان تم ابراز غايات البحث والاجابة عن تساؤلاته.

العينة: تم اختبار البحث في شركة توزيع المنتجات النفطية، اذ تم استهداف عدد من الموظفين بشكل عشوائي ممثلاً عن المجتمع الاصلي، اذ بلغ حجم العينة (99) موظفاً، وقد بين البحث اختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لعلاقة الترابط والتأثير بين متغيرات البحث، وتم استعمال برنامج (SmartPLS) لمعالجة البيانات.

الأهمية العلمية: تتمثل اهمية البحث في البحث عن السبل الكفيلة التي يمكن ان تساعد المنظمة عينة البحث في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية وقد خاض البحث في بعض الاساليب الحديثة في تطوير العاملين لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

النتائج: اثبتت النتائج التحليلية للبحث الى ان تأثير تطوير العاملين معنوي إيجابي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات الرئيسية: تطوير العاملين، سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات البحث، والتي تمثل اشكالياتها الفكرية، كما يتضمن ايضاحاً لأهميتها واهدافها ومخططها الفرضي، وكذلك سيقدم ايضاحاً لمتغيرات البحث ونوع المنهج البحثي الذي ستسلكه وحدودها ومجتمعها وعينتها:
اولاً - مشكلة البحث:

أصبحت المنظمات في العقود الأخيرة تتمحور حول الناس بشكل متزايد. أصبح المنظور الإنساني هو العامل الرئيسي الذي يميز سوق العمل. اكتسبت وظائف الموارد البشرية أهمية كبيرة؛ لذلك، أولت إدارات المنظمات اهتماماً كبيراً لتعيين الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم بسبب التنافس الشديد في سوق المواهب. لذلك، فإن الموهبة النادرة المكتسبة تخلق قيمة متباينة نادرة، ولا يمكن تقليدها، ويصعب استبدالها. توفر هذه الحجج الأساس لهذه الدراسة لفحص آثار المبادرات التنظيمية على سلوك مواطني الموظفين التي يمكن أن تكون مفيدة في النجاح التنظيمي (Jehanzeb, 2020:2).

هذا يجسد في الحقيقة مشكلة البحث الحالي اذ تركز في طياتها على الجدل المعرفي حول تطوير العاملين في بيئة عمل المنظمة قيد البحث وتأثيرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والتي يراد دراستها وبحثها. ومما يمكن النظر الى مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات التي تستهدف إلى تقديم الإجابة حولها من خلال المحاور النظرية والتحليلية القائمة للبحث، وعلى النحو الاتي:

1- ما مستوى اهتمام المنظمة عينة البحث بمتغيري البحث (تطوير العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية)؟

2- ما مستوى تطبيق ابعاد تطوير العاملين في المنظمة عينة البحث من وجهة نظر عينة البحث؟

3- ما مدى قدرة المنظمة من تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؟

4- هل توجد علاقة ارتباط بين تطوير العاملين بأبعاده مع سلوك المواطنة التنظيمية؟

5- وما مستوى تأثير تطوير العاملين بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية؟

ثانياً – أهمية البحث:

يركز هذا البحث على بيئة المنظمات في قطاع توزيع المنتجات النفطية، اذ سيتم تحليل بعض المتغيرات التي لها تأثير على إدارة المنظمة. سيقدم هذا البحث نظرة عامة حول متغيرات (تطوير العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية) وعلاقتها، وتستفيد من نتائج هذا البحث وزارة النفط

ومديرياتها فيما يتعلق بكيفية التعامل مع تطوير العاملين، وكيفية الاستفادة من قدرات العاملين في تقديم افضل الخدمات للزبائن. وعلاوة على ذلك يمكن ايجاز اهمية البحث بما يلي:

- تتمثل أهمية البحث بما يأتي:

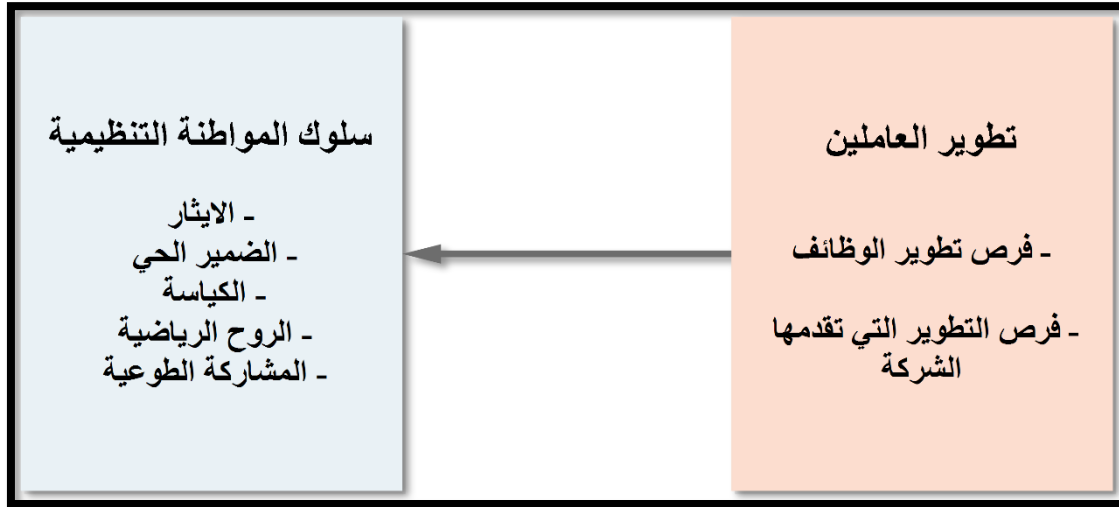
- 1- أصالة البحث حيث يتناول تطوير العاملين كمتغير أساس لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو ما يجعل الباحثة تخوض به تجريبيا لدراسة العلاقة بين تطوير العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- يساهم البحث الحالي في معالجة معوقات التي قد تواجه المنظمات العراقية من حيث اتباع اليات تطوير العاملين التي تسهم في تطوير وتعزيز السلوكيات التنظيمية في المنظمة عينة البحث وتأثير نتائجها التنظيمية.
- 3- يسهم تطوير العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق استدامتها حيث يركز البحث على كيفية ان تقوم المؤسسات ومنها المنظمة عينة البحث بتفعيل السلوكيات التنظيمية الايجابية من خلال ابعاد تطوير العاملين.
- 4- يقدم البحث اسهاما في تقديم إطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال تطوير العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثاً: اهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي يتكون منها تطوير العاملين وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع من خلال:
- 1- يسعى البحث الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بتطوير العاملين وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية وتحليل الإسهامات، والمرتكزات المفاهيمية، لمتغيرات البحث الرئيسية.
 - 2- بحث وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المنظمة عينة البحث، والاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المنظمات العراقية .
 - 5- توضيح علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث:

جرى صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال بحث العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاته والتي اوضحت متغيري البحث. فضلاً عن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة فيما يخص المتغير المستقل (تطوير العاملين) من خلال ابعاده (فرص تطوير الوظائف، وفرص التطوير التي تقدمها الشركة) بالاعتماد على دراسة ((Jawahar, 2012)) في حين يخص المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) بأبعاده الخمسة (الايثار، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية، المشاركة الطوعية) بالاعتماد على دراسة (Kwahk, et al 2020) اذ يوضح الشكل ادناه حركة متغيرات البحث، ويوضح كذلك ان تطوير العاملين بابعاده تؤثر بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً – فرضيات البحث

للبحث الحالي فرضية رئيسة واحدة تنفرع منها فرضيتان فرعيتان يمكن ايجازهما بالآتي:
H1: الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لتطوير العاملين بأبعاده مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية

سادساً: حدود البحث:

يمكن تحديد حدود البحث من خلال كل ما يلي:

أ- **الحدود المكانية للبحث:** شملت حدود البحث شركة توزيع المنتوجات النفطية حيث ركزت الباحثة على ضرورة شمول كافة جوانب الشركة في البحث فقد شملت الاقسام الادارية والفنية والخدمية معتمدةً في ذلك على بيانات الشركة بخصوص اعداد واسماء الموظفين العاملين فيها.

ب - الحدود الزمانية للبحث: يمكن حصر الحدود الزمانية للبحث من خلال بداية العمل الميداني للبحث الى مدة الحصول على البيانات المطلوبة، وتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث واستلامها اي للفترة من 1 /3/ 2024 الى غاية 4202/6/1.

ج- الحدود البشرية للبحث:

بالاعتماد على متغيرات البحث الرئيسية، اذ تم تحديد موظفين المنظمة عينة البحث حدوداً بشرية للبحث.

سابعاً: تغيرات البحث ومقاييسها

اعتمد البحث الحالي الاستبانة مصدراً رئيسياً لجمع البيانات والتي تم تطويرها استناداً الى مقاييس علمية مرتبطة بموضوع البحث، وهذه المقاييس تعد من المقاييس الاجنبية المعتمدة في مجالها. وعلى الرغم من أن هذه المقاييس هي مقاييس اجنبية معتمدة، فقد تم بيان قياس مدى ملاءمتها لبيئة المنظمة عينة البحث إذ تألفت أداة البحث من متغيرين رئيسيين. وفي أدناه وصفها على وفق موقعها في مخطط البحث.

أ- ابعاد تطوير العاملين: تم الاعتماد على مقياس ((Jawahar, 2012))؛ في قياس ابعاد تطوير العاملين، وهو مقياس يتألف من (8) فقرة

ب- سلوك المواطنة التنظيمية: تم الاعتماد على (Kwahk, et al 2020). أعتد هذا المقياس في الدراسة الحالية لقياس ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية عبر (15) فقرة

ثامناً: الأدوات والوسائل الاحصائية:

استخدم في هذا البحث مجموعة من الادوات والوسائل الاحصائية للاستفادة من عملياتها الرياضية لغرض التأكيد من صحة فرضيات البحث، ومنها (Microsoft Excel 2010, SPSS.) (V 25) معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى الفقرات، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة، واختبار الفرضيات باستعمال برنامج Smart PLS.

المبحث الثاني

الإطار النظري للمتغيرات البحث

أولاً: مفهوم تطوير العاملين

يمكن وصف تطوير الموظفين بأنه نمو شخصي ومهني طويل الأجل للأفراد. يعد تطوير الموظفين أمرًا مهمًا لكل من الموظف والمؤسسة، مما يوفر نتائج إيجابية لكل من الموظفين والمؤسسة. يمكن أن يؤدي تطوير الموظفين أيضًا دورًا مهمًا في الحفاظ على كفاءة الموظفين في المنظمة. تساعد هذه البرامج الموظفين على تطوير مهاراتهم من أجل التقدم الوظيفي. لذلك، تساعد معظم المنظمات موظفيها في التخطيط الوظيفي وتساعدهم في تصميم خطة تطوير لأنفسهم. تعتبر عمليات المراجعة المهنية مهمة جدًا للموظفين لجعلهم يشعرون بأن مؤسساتهم تدعم تطورهم. على الرغم من أن برامج التنمية باهظة الثمن، إلا أن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها طويلة المدى. لذلك، من المهم لمهنيي الموارد البشرية أن يفهموا أهمية سياسات تطوير الموظفين، والتي يمكن أن تحفز التزام الموظف؛ وفي المقابل، يصبح الموظفون أكثر تحفيزًا ودعمًا لمنظمتهم في تحقيق أهدافها ويظلوا قادرين على المنافسة في السوق (Jehanzeb, 2020:5)

يعد تطوير الموظفين أحد أهم وظائف ممارسة الموارد البشرية. اقترحت الأبحاث أن ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام (مثل تطوير الموظفين) تؤثر على النتائج التنظيمية من خلال التأثير على سلوكيات الموظفين ومواقفهم. يمثل الاستثمار في تطوير الموظفين استراتيجية عالية الالتزام تؤثر على التزام الموظفين وتحفيزهم، وتوفر للمؤسسة ميزة تنافسية (Jawahar, 2012:3) يعرف تطوير العاملين على أنه "مبادرة مشتركة بين الموظف وصاحب العمل للارتقاء بالمهارات والمعرفة الحالية للفرد" (Jehanzeb, 2020:7).

ثانياً: ابعاد تطوير العاملين

يتم قياس متغير تطوير العاملين وبقال (Jawahar, 2012) من خلال بعدين (فرص تطوير الوظائف، وفرص التطوير التي تقدمها الشركة)

1- فرص تطوير الوظائف: فرص التطوير الوظيفي هي تلك التي تسمح للأفراد بالوصول إلى مستويات جديدة من الاحتراف من خلال مجالات مثل التواصل أو التعليم المستمر أو تطوير المهارات. غالبًا ما يؤدي ذلك إلى الحصول على وظائف ذات أعلى مرتبة أو مسؤوليات قيادية، وبالتالي زيادة الدخل السنوي.

2- فرص التطوير التي تقدمها الشركة: يجب على المنظمات تشجيع موظفيها على المشاركة في أنشطة تطوير الموظفين. يجب على الموظفين أيضاً أن يأخذوا تحسين المهارات أو أنشطة تطوير الموظفين على محمل الجد. لا تحضر التدريبات أو أنشطة تطوير الموظفين الأخرى لمجرد أن مسؤول العمل قد طلب من العاملين ذلك. لا ينبغي ان يتم حضور التدريبات فقط للاحتفال بالحضور. لا يمكن استخدام نفس الأفكار أو المفاهيم في كل مكان.

ثالثاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يتم وصف سلوك المواطنة التنظيمية على انها بسلوك الفرد الاختياري (التقديري) و المرتبط بالعمل والذي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي للمنظمة وهو يقوي ويدعم الأداء الفاعل لها" (Memarzadeh et al :2012, 408)، فهي تمثل السلوكيات الصريحة والتي يعرضها الموظفين وتظهر تضحياتهم، والتزامهم لنمو وازدهار المنظمة، ولقد وصفوا هؤلاء ب "الجنود الجيدين" الذين يتصرفون بلا انانية(Singh, & Kolekar 2015:20)، لذا عند ممارسة مثل تلك سلوكيات المواطنة التنظيمية تلك لن ينتظر الفرد المقابل لذلك كالحوافز والمكافآت وذلك للأسباب الآتية :

- سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون سلوكيات دقيقة ومن الصعب قياسها، إذ ان المدير قد يلاحظ هذا السلوك الا ان الربط بينه وبين المكافآت والحوافز يكون ضعيف.
- ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون ضار لأداء الفرد الرسمي إذ ان مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى اضعاف الفرد لوقته مما قد يؤثر على أداءه.
- انها سلوكيات طوعيه لايمكن ان يحاسب الفرد عليها عند عدم ممارستها، (Katz, & Kahn,2013)، وتتصف سلوكيات المواطنة التنظيمية بتسميات تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين فتتمثل : بر السلوك غير المكلف أو السلوك غير المفروض، "سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالة أو التأييد الاجتماعي، سلوك التلقائية المؤسسية إلى السلوك غير المفروض بانه " سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات التي لا تعد من ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أوتنفيذا لمتطلبات العمل الرسمية"، من منطلق الدور الإضافي الذي يمارسه الفرد" "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إيثاريا، في حين يمثل هذا السلوك من منطلق التلقائية المؤسسية " بالسلوك الذي يؤديه الفرد بشكل اختياري

بالإضافة إلى دوره الرسمي المحدد، والذي يساعده في تحقيق الفاعلية التنظيمية" (Chughtai,2018:73).

مما سبق يمكن تستنج الباحث ان سلوك المواطنة التنظيمية:

بانها مجموعة الانشطة والفعاليات التطوعية والاختيارية التي يقوم بها العاملين في مديرية البلديات والتي لا تدرج في نظام الحوافز الرسمي في المديرية لانجاز العمل بطريقة غير رسمية في بيئة تتظمن مساعدة الزملاء وتحمل ضغوط العمل والهادفة الى تعزيز اداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفائتها.

رابعا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تحديد خمسة أبعاد لـ(OCB) والتي سيتم الاعتماد عليها في هذا البحث وهي: (Kwahk, et al

2020)

1- الإيثار

يمكن اعتبار الإيثار على أنه يساعد الزملاء في التغلب على الصعوبات أو يساعد العمال الجدد على التكيف مع بيئة الشركة بسهولة (Kwahk, et al 2020:3) ويعد من الأبعاد المهمة لسلوك المواطنة التنظيمية فالفرد بموجبه يميل إلى مساعدة زملائه لتخفيف أعباء العمل الثقيل بحيث يؤثر في سرعة إنجاز وظائفهم، مما يوضح اهتمام الفرد ببيئة العمل فضلاً عن إن قادة القيم الاجتماعية يؤكدون على المخاوف الفردية التي قد تشجع السلوك الإيثاري لدى أعضاء المجموعة (Bukhari et al, 2010 :4). وأنّ من فوائد هذا البعد لـ (OCB) مساعدة الآخرين بضمهم لبعض بدلاً من أشغال المشرفين عن وظائفهم وأنّ الأفراد العاملين في هذه الحالة سيستفيدون من غياب الإشراف المباشر مما قد يرفع من درجاتهم عند تقييم الأداء. كما وأنّ الإيثار يجعل العمل أكثر كفاءة لأنّ الوقت الذي يحتاجه فرد عامل لانجاز مهمة مستعجلة يكون اكبر مما لو تشارك اثنان في إنجاز تلك المهمة (Bukhari et al, 2010 :4). ومن ذلك نستخلص أنّ الإيثار يسهم في تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وبشكل لا مثيل له وإذا انعدم هذا العنصر في سلوكيات الأفراد العاملين فإنّ الأمر لربما سينعكس على طبيعة العلاقات داخل التنظيم بشكل سلبي.

2- المشاركة الطوعية:

يرى (Fife,2008: 9) أنّها الاشتراك التنظيمي. أو هي التدخل البناء في العمليات السياسية للمنظمة (Bukhari et al,2010:7). أو هي السلوك الذي يهدف إلى التعبير عن مواقف العمل

الجيدة مثل أخذ زمام المبادرة والمساهمة بتطوير المنظمة والتكيف مع التغيير والحفاظ على اصول المنظمة. وهذا البعد يشير إلى تخويل السلطة للشخص لزيادة الجودة من خلال عروض العمل. مشاركة الفرد في الأنشطة التنظيمية، بناءً على وعي واضح بمسؤوليات الفرد. وهذا يشمل الجهود ذات الدوافع الذاتية لمواكبة جميع التطورات داخل المنظمة وفعل التعلم أو الوعي بمحتويات جميع المراسلات والوثائق (Kwahk, et al 2020:3). وتتضمن المشاركة الطوعية إحساس الفرد بالمسؤولية وقلقه بشأن حياة المنظمة فيعمل على تقديم اقتراحات لتقليل الكلفة أو تقديم أفكار للوصول إلى تشغيل أكثر كفاءة (Bukhari et al, 2010:7) ويرى الباحث أنّ المشاركة الطوعية هي الاشتراك التنظيمي في حماية المنظمة من الفشل وقيادتها بشكل تدريجي نحو الرفاهية والنجاح والعكس صحيح فقد نرى انهيار المنظمة.

3- الروح الرياضية

ويقصد بها الرغبة في تحمل الإزعاج الحتمي وفروض العمل بدون شكوى (Danaeefard et al, 2010: 149) أو هي موقف الفرد الايجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل (Fife,2008: 8) أو هي صورة لمدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة. ومن الواضح أنّ تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية من دون تدمير أو شكوى يمكن أنّ يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأنّ يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمروّوس لحل مشاكل العمل الحقيقية ومن أمثلة الروح الرياضية أيضاً التخلي عن المصالح الشخصية لصالح المنظمة أو المجموعة الموقف الذي تُبذل فيه المحاولات لنقل المظالم والشكاوى التي قد تظهر داخل المنظمة في اتجاه مرغوب فيه. تتضمن الأمثلة اتباع نظرة متفائلة من خلال التركيز على الإيجابي بدلاً من الخطأ وعدم إضاعة الوقت في الأمور التافهة (Kwahk, et al 2020:3).

4- الضمير الحي

وهو السلوك الذي يهدف إلى تقديم العروض التي يمكن أنّ تكون أكثر مما متوقع للوصول إلى أهداف المنظمة وأنّ هذا البعد يشير إلى نوع السلوك الذي يتجاوز الوظائف الرئيسية الموصوفة للعامل أو هو في الأصل التزام عام يتجاوز من خلاله الأفراد الحدود الدنيا لمتطلبات العمل (Danaeefard et al, 2010: 149) أو هو تمسك الفرد الشامل بالقواعد والإجراءات

التنظيمية وأنّ لم يراقبه احد, فالفرد يجب أن لا ينسى أنّه جزء من نظام (المنظمة) لذا فأنّهم يجب أن يكونوا أكثر وعياً بكل ما حولهم وخصوصاً المنتجات التي تقدم من المنافسين فالأفراد الذين يتميزون بحياة ضميرهم سيسهمون ببقاء المنظمة وقتاً أطول. أما من ناحية العمل فإنّ الوعي يؤثر على نتائج العمل من خلال ضرورة التوجه صوب ما هو صحيح (Bukhari et al, 2010:5) والعكس صحيح, ويعرفه (Kwahk, et al 2020:3) على انه أداء الوصف الوظيفي للفرد لتلبية الحد الأدنى من المتطلبات ، والتي تشمل الالتزام بالمواعيد والسلوكيات التي تتماشى مع القواعد واللوائح المعمول بها .

5- الكياسة

توجه الفرد العامل نحو منع المشاكل التي تصادفه في العمل (Danaeefard et al, 2010: 149) أو هي سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل ولاسيما تلك التي تؤثر في الآخرين, وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم اقتراحات وتمرير معلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير الرسمية وفي التوجه نفسه او بأنّها سلوك يظهر مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين. ويظهر هذا المكون أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل أخبارهم مقدماً تلك القرارات. وتبدوا أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. ويمكن لهذا البعد أن يترك أثراً سلبياً على تركيبة التنظيم وعلى طبيعة وشكل العلاقات الإنسانية فيه كما يؤكد (Kwahk, et al 2020:3) على انها العقلية التي تُبذل فيها المحاولات لمنع ظهور أي مشاكل مع العمال الآخرين مسبقاً. تشمل الأمثلة لفت الانتباه إلى مشكلة معينة قبل ظهورها، وإجراء مناقشات أولية، ومشاركة المعلومات.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: ترميز الفقرات

1- ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل تطوير العاملين X

2- فرص التطوير الوظيفي X1

3- فرص التطوير التي تقدمها الشركة X2

الجدول (1) ترميز فقرات المتغير المستقل تطوير العاملين

الرمز	الفقرات	ت
X1-1	وظيفتي تسمح لي بالعمل على أحدث التقنيات.	1
X1-2	وظيفتي تهمني في حد ذاتها.	2
X1-3	أتعلم الكثير من المهارات الجديدة في العمل.	3
X1-4	وظيفتي تساعدني على تحسين مهاراتي الفنية.	4
X2-1	توفر شركتي فرصاً تدريبية لتحسين مهاراتي الفنية.	5
X2-2	توفر شركتي فرصاً تدريبية لتحسين مهاراتي الشخصية.	6
X2-3	تقدم شركتي العديد من البرامج ذات الصلة عبر الإنترنت لتطوير المهارات.	7
X2-4	عند الحاجة، توفر شركتي تدريباً في القاعات الدراسية.	8

من اعداد الباحثة

2- ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية Y

الجدول (2) ترميز الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

الرمز	الفقرات	ت
Y1-1	العاملين في المنظمة على استعداد للقيام بواجبات الوظيفة لزميل عمل غائب.	1
Y1-2	العاملين في المنظمة يرحبون بمساعدة زميل في العمل لديه الكثير من العمل للقيام به.	2
Y1-3	العاملين في المنظمة يميلون إلى مساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع المنظمة	3
Y2-1	العاملين في المنظمة لا يأخذون أي فترات راحة أثناء العمل غير تلك الممنوحة من قبل المنظمة.	4
Y2-2	العاملين في المنظمة حضورهم في العمل أعلى من المعتاد.	5
Y2-3	العاملين في المنظمة يلتزمون بالقواعد واللوائح الرسمية للمنظمة على الرغم من عدم وجود أحد يراقبهم.	6
Y3-1	العاملين في المنظمة يتجنبون أي أمور قد تسبب مشكلة لزملاء في العمل.	7
Y3-2	العاملين في المنظمة لا يتحدثون بشكل سيء عن منظماتهم أو زملاءهم في العمل.	8
Y3-3	العاملين في المنظمة يتخذون خطوات لمحاولة منع المشاكل بين زملاء العمل.	9
Y4-1	العاملين في المنظمة يركزون على الجوانب الإيجابية لأي مسألة تظهر بدلاً من الجوانب السلبية.	10
Y4-2	العاملين في المنظمة لا يقضون الكثير من الوقت في الإشارة إلى نقاط الضعف في الشركة.	11
Y4-3	العاملين في المنظمة يستهلكون الكثير من الوقت في الشكوى من الأمور التافهة.	12
Y5-1	العاملين في المنظمة يشاركون طواعية في الاجتماعات التي يعتبرونها مهمة.	13
Y5-2	العاملين في المنظمة يعبرون عن آرائهم التي يعتقدون أنها قد تكون مفيدة في تطوير المنظمة.	14

Y5-3	العاملين في المنظمة يلتزمون بالسياسات والتدابير المبتكرة التي تضعها المنظمة.	15
------	---	----

من اعداد الباحثة

ثانيا: التحليل الاحصائي الوصفي

1- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل تطوير العاملين

الجدول (6) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل تطوير العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.965	3.648	X1-1
0.954	3.734	X1-2
1.00	3.722	X1-3
1.00	3.185	X1-4
1.00	3.345	X2-1
1.00	3.238	X2-2
0.912	3.287	X2-3
0.982	3.261	X2-4
0.976	3.427	المعدل

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل تطوير العاملين قد بلغ (3.427) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.976) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

2- التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول (7) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
-------------------	-----------------	--------

0.982	3.638	Y1-1
0.942	3.862	Y1-2
0.916	3.787	Y1-3
1.00	3.604	Y2-1
0.997	3.320	Y2-2
0.998	3.704	Y2-3
0.965	3.948	Y3-1
0.954	3.734	Y3-2
1.00	3.822	Y3-3
1.00	3.945	Y4-1
1.00	3.838	Y4-2
0.912	3.762	Y4-3
0.996	3.987	Y5-1
0.967	3.243	Y5-2
1.00	3.530	Y5-3
0.975	3.71	المعدل

من اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الإلكترونية

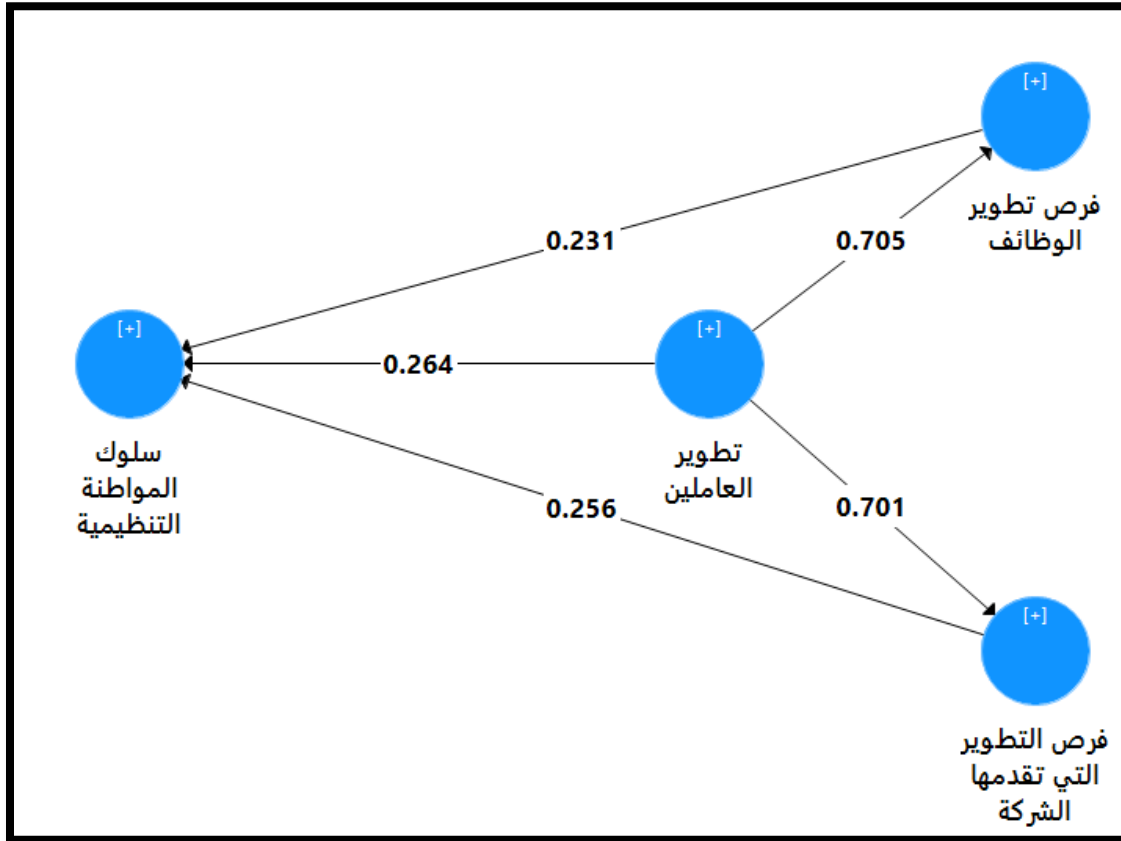
من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) يتبين ان المتوسط العام لفقرات المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي الي قيمته (3) وهذا ما يدل على توافر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة المستجيبين. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.975) وهذه قيمة منخفضة نسبيا مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات المستجيبين عينة البحث.

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

يتم اختبار فرضيات التأثير عبر إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لتطوير العاملين في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مختلفة" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (11) والذي يستعرض نتائجه الجدول (31).



شكل (11) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ملاحظة: الأرقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (31) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي اختبار فرضيات التأثير كلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.061	H1	X→Y	1.886	0.264	7.881	0.01	قبول	0.118	0.460	0.330
	H1-1	X1→Y	1.323	0.231	4.471	0.01	قبول	0.118		
	H1-2	X2→Y	1.576	0.256	5.564	0.006	قبول	0.121		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (32) نتائج اختبار فرضيات التأثير الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.061 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات المنبثقة عنها المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي تقبل هذه الفرضيات وقد بلغ معامل التحديد R² (0.460) وبالتالي فان صوت الزبون فسر 46% من العوامل التي تفسر متغير نموذج التسويق الريادي وبقية النسبة تمثل عوامل لم يتناولها الانموذج.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

كرس هذا الفصل توضيح اهم الاستنتاجات والتوصيات الذي تضمنها البحث، من خلال المضامين الفلسفية والفكرية لمتغيرات البحث، وايضاً الى ما توصل اليه البحث من معطيات نتائج الاختبارات الاحصائية للبحث، وهذا سيتم توضيحه في مبحثين رئيسيين وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى اهم ما توصل اليه البحث من استنتاجات من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي للبحث وكما يلي:

1. يعد تطوير العاملين اجراء أساسي للمنظمات، وبالتالي فان الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها.

2. تعد أساليب تطوير تبعا لطبيعة النظام البيئي للتنظيم، وأثبتت الدراسات الحديثة بان اعتماد اليات حديثة في تطوير العاملين امرا حيويا وفاعلا في تقليل الجهد والوقت والكلفة.

3. ان التركيز على تحقيق المواطنة التنظيمية أصبحت من الموضوعات التي تقع في مقدمة الأولويات، فتعمل المنظمات على اختلاف تخصصاتها في توفير العوامل التي تسهم في نجاح وتحقيق النجاح طويل الأمد للمؤسسة.

4. تعتمد الشركة قيد البحث على وضع أهدافها طبقا للخطط الاستراتيجية بعيدة الأمد من اجل وضع تصور مستقبلي فاعل الا ان هنالك حالة من الضعف في الاخذ بالعوامل البيئية المستقبلية.

5. هنالك اهتمام عال من قبل العاملين في الشركة قيد البحث في تأدية المهام الموكلة اليهم.

6. اشارت النتائج الى ان هناك تأثيرا إيجابياً لتطوير العاملين في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي.

7. اثبتت النتائج قبول مخطط الدراسة وبنسب متفاوتة وبالتالي يمكن اعتماده.

ثانياً: التوصيات

بعد عرض الاستنتاجات النظرية والتطبيقية سوف يتم في هذا المبحث تحديد جملة من التوصيات، والتي من خلالها يمكن ان تساعد المنظمة المبحوثة وكما يلي:

1. ضرورة توفير متطلبات تبني اليات تطوير العاملين وتشجيع هذه الممارسة لكونها تسهم في تحقيق تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

2. اعطاء الفرضية للعاملين في ابداء ارائهم والمشاركة الفاعلة في نجاح المؤسسة.

3. تشجيع جميع العاملين على المشاركة والتعاون في انجاز الاعمال الموكلة اليهم.

4. يقتضي على الشركة ان تكون قادرة على تقديم افضل الخدمات الجديدة والمتطورة لكي تعطي سمعة حسنة للمنظمة, وتمكنها من العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين الجميع وتشجيع حالات التعاون والتواصل حتى خارج أوقات الدوام .

5. ضرورة العمل على تشجيع المبدعين والمبتكرين واخذ أفكارهم وانجازاتهم على محمل الجد لبناء ثقافة المواطنة التنظيمية.

6. يجب على ادارة المنظمة توطيد العلاقة مع عاملها لكي يشعروا بانهم ذوو قيمة كبيرة بالنسبة لها, وهذا ما يعطي حافزاً للعاملين على الابداع في عملهم وتطوير الافكار التي تجعل المنظمة في مستوى عالٍ من التقدم.

References

1. Bukhari, zirgham ullah & Ali, umair, sajid & shahzad, khurram (2010) "Determinants of organizational citizenship Behavior in Pakistan" www.wbiconpro.com/london20%management/bukhari/423.pdf.
2. Chughtai, A. A. (2018). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169.
3. Danaeefard, Hassan & Balutbazah, Abbas E.& Kash : K.(2010) "Good soldiers, Perceptions of organizational politics understanding the relation between organizational citizenship Behaviors and perceptions of organizational politics : Evidence from Iran" *Enropean Journal of Economics finance and Administrative sciences*, Issue 18, PP.147-162 .
4. Fife, Cynthia (2008) "A social-cognitive Assessment of organizational citizenship Behavior" masters thesis, The faculty of Virginia polytechnic Institute and state University in partial Fulfillment .
5. Jawahar, I. M. (2012). Mediating role of satisfaction with growth opportunities on the relationship between employee development opportunities and citizenship behaviors and burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2257-2284.
6. Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*.
7. Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. (2020). How Organizational Citizenship Behavior Affects ERP Usage Performance: The Mediating Effect of Absorptive Capacity. *Sustainability*, 12(11), 4462.
8. Memarzadeh G., Hajizadeh M.& Sarfarzi M., (2012), The Impact of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior in Namazi Hospital of Shiraz,Iran, *Journal of American science*, Vol.8, No.8, pp. 408-410.

9. Singh, N., & d Kolekar, B. (2015). MEASUREMENT OF ATTRIBUTES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN ACADEMICIANS. *Journal Impact Factor*, 6(3), 24-33.