

أثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم

الإتكالية الاجتماعية

دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في
وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان

الدكتورة بشرى هاشم محمد / الكلية التقنية الادارية

الاستاذ آيسل جمدي عثمان / الكلية التقنية الادارية

المستخلص:

يهدف البحث إلى تشخيص اثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية في منطمتين متباينتين في النشاط في إطار دراسة استطلاعية مقارنة. توصل البحث إلى استنتاجات منها إن سلوك المواطنة المنظمة يوجه العاملين لاعتماد سلوكيات وظيفية ايجابية تفوق توقعات العمل الاعتيادية ، ويزيد التماسك بين العاملين وهذا سيسهم في تحجيم الاتكالية الاجتماعية داخل فرق العمل. وقد قَدِّمَ البحث مجموعة توصيات منها ضرورة توجيه سلوك المواطنة لإشاعة الثقافة الجماعية بين العاملين وإضعاف ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ، وبما يجعلهم يثمنون الانجاز العلمي الجماعي بقيمة أعلى.

Abstract:

The principles objective of this work is to diagnose the effect of organizational citizenship behavioral in (OCB), in weakening the social loafing , in two organizations which differ in activity in the form of exploration comparative study.

The study has drawn several conclusion notes, namely ; the (OCB) directs the employees to adopt positive job behaviors that exceed the ordinary job expectations, and further enhances the adhesion among employees which consequently weakens the social loafing in the work team.

The suggested recommendations , focused on the importance of directing the (OCB), in such away to deploy the group culture among the employees and subsequently would make them to appreciate the team achievements.

مقدمة :

يعد العمل الفرقي احد سمات العمل في المنظمات ، والتوسع في تبني هذا الاسلوب أثار انتباه المتخصصين الى اهمية دراسة انتاجية هذه الفرق، اذ ان سلوكيات اعضاؤها تلعب دورا مهما في انتاجيتها ، ومن جانب اخر فان الفرق لها تاثيرها على اداء الفرد وانجازه .وقد ترسخ الاعتقاد بان الافراد المنتمين الى فرق العمل يحققون نتائج افضل مما لو عمل كل منهم بمفرده ، وبالرغم من صحة هذا الرأي الا ان هناك جانبا سلبيا في العمل الفرقي ، فقد وجد انه كلما زاد حجم فريق العمل زادت المشكلات، واحدى هذه المشكلات هي زيادة الاتكالية الاجتماعية (Social Loafing) التي تعاكس سلوك المواطنة الاجتماعية (Social Citizenship Behavior) فالاتكالية احد انماط ضياع انتاجية الفريق، في حين ان المواطنة ترتبط بارتفاع الإنتاجية.

ولأهمية هذا الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين فقد تم اختيارهما موضوعا لدراستهما،

ولبيان متى وأسباب ظهور هذا النمط من السلوك (الاتكالية الاجتماعية) في فرق العمل في البيئة الادارية العراقية. وتبلور البحث في اربعة مباحث ، تناول الاول منهجية البحث والدراسات السابقة ، وتخصص الثاني بطرح التأطير النظري ، وصولا الى عرض النتائج وتحليلها في المبحث الثالث ، ثم الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الرابع.

المبحث الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

1- مشكلة البحث

بالرغم من أهمية الأسلوب ألفريقي في أداء المهام المنظمة ، و في بلوغ المنظمات لاهدافها ، وارتقائها في سلم النجاح ومراتبه ، الا ان هذا الاسلوب يعترضه ظاهرة قللت كثيرا من الفوائد التي تجنيها المنظمات من اعتماده مجسدة في الاتكالية الاجتماعية التي اثار انتباه العديد من الكتاب ك (kunishima,2004) و (tan & tan 2008) و...، و التي بدأت تستشري بين اعضاء فرق العمل في كثير من تلك المنظمات، وهذا ما زاد من اهمية تشخيص اسباب هذه الظاهرة وتحديد سبل معالجتها ، كما وبرز اهتماما واضحا من الباحثين بدراسة سلوك المواطنة المنظمة ك (العامري ، 2002) و (Giap,etal ,2005) و (karriker ,2009) لاهميته في معالجة كثير من الظواهر المنظمة الاجتماعية ، مع الاعتبار لحقيقة قلة الدراسات التي تناولت اثر سلوك المواطنة المنظمة في معالجة تأثيرات ظاهرة الاتكالية الاجتماعية التي بدأت تفكك مجاميع العمل ، وتشيع الصراعات بين قادتها من جانب وبين اعضاءها من جانب اخر في الكثير من المنظمات الصناعية والخدمية العراقية.

وفي حدود اطلاع الباحثان لم تجري دراسة ميدانية عربية او عراقية تشخص العلاقة بين متغيري البحث، او الاثر الذي يحدثه سلوك المواطنة التنظيمية في معالجة الاتكالية الاجتماعية التي استشرت في بدن الاسلوب الفرق، وبدأت تحد من فوائده ومزاياه.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١) ما هي قوة كل من المواطنة المنظمة و تحجيم الاتكالية الاجتماعية في فرق العمل في المنظمين المبحوثين؟
- ٢) هل هناك علاقة ارتباط جوهرية بين سلوك المواطنة المنظمة وتحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ؟
- ٣) هل يؤثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم مستوى الاتكالية الاجتماعية ؟
- ٤) هل هناك فروق جوهرية بين الموارد البشرية العاملة في المنظمين المبحوثين في قوة متغيري البحث؟
- ٥) هل يختلف مستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية باختلاف قوة سلوك المواطنة المنظمة في المنظمين المبحوثين؟

2-أهداف البحث -يسعى البحث الحالي الى بلوغ الاهداف الآتية :

- ١) تقديم اسهام متواضع فيما يخص متغيري البحث (سلوك المواطنة المنظمة، و تحجيم الاتكالية الاجتماعية)، و تتبع مسارات التنظير فيهما وتجذير المعرفة التي تحويها في بلورة منهجية البحث ، ثم الربط بين الموضوعين في دراسة ميدانية لرصد مكتبة الادارة في مجال السلوك المنظمي.
- ٢) تقصي الحقائق التي افرزتها الدراسات السابقة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات بين المتغيرين المبحوثين (توقعا وتحققا).

- ٣) تشخيص أسباب الاتكالية الاجتماعية وكيفية معالجتها باستثارة سلوك المواطنة لدى العاملين في المنظمين المبحوثين .
- ٤) قياس قوة سلوك المواطنة المنظمة، ومستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية ، وتحديد حركة وقوة العلاقة بين المتغيرين في المنظمين مدار البحث .
- ٥) تشخيص طبيعة التأثير الذي يحدثه سلوك المواطنة في معالجة الاتكالية الاجتماعية .
- ٦) تشخيص الفروق بين عيني البحث في قوة المتغيرين المبحوثين ، والاختلاف في مستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية باختلاف قوة سلوك المواطنة المنظمة .
- ٧) اثاره اهتمام قيادات المنظمات الى الدور الذي يتوقع ان يلعبه سلوك المواطنة المنظمة في معالجة ظاهرة الاتكالية الاجتماعية داخل فرق العمل .

٣ - أهمية البحث - تتجسد في :

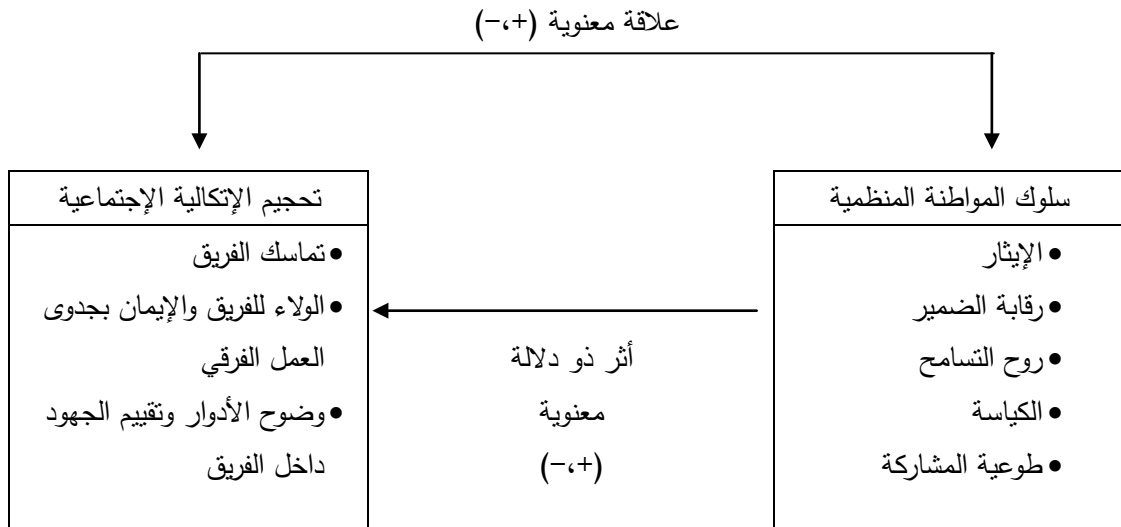
١. الأهمية العلمية : تتجلى في البعد النظري عن متغيري البحث والمقاييس المعتمدة في دراستهما ، والبعد الوصفي عن واقع الاسلوب الفرقي للعمل في المنظمات المبحوثة ، والاسس التي تفرزها الدراسة في توجيه فكر قيادات المنظمات بصدد اعتماد سلوك المواطنة للتخفيف من حدة ظاهرة الاتكالية الاجتماعية.
٢. الأهمية العملية: البحث(على حد علم الباحثان) اول بحث عراقي لتشخيص اثر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية في منظمين متباينتان في النشاط في اطار دراسة استطلاعية مقارنة.
٣. نتائج البحث وما سيسفر عنه من توصيات تهيء ادوات تساعد المنظمات في الحد من الاتكالية الاجتماعية ،وتفعيل سلوك المواطنة لاستثارة أعضاء فرق العمل على الاداء الفاعل لمهامهم الجماعية.
٤. تلافى النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين متغيري البحث، والسعي لاستشراف الجدوى المستقبلية لنقصي اثر سلوك المواطنة المنظمة في معالجة الاتكالية الاجتماعية ، ثم تكييف ما هو متاح في الفكر الاداري في بيئة الادارة العراقية والعربية.

٤ - متغيرات البحث - يركز البحث على متغيرين هما:

- سلوك المواطنة المنظمة : متغير مستقل يشير الى " سلوك طوعي بطبيعته ، ويؤشر السلوك الايجابي للفرد(الذي يقدم خدماته للآخرين) بما يعزز الاداء المنظمي ، ويذهب فيه الفرد أبعد مما هو مطلوب منه ضمن الوصف الوظيفي لوظيفته (اداءً وسلوكاً) ، مسترشدين برؤية بعض الباحثين الذين تم اعتمادهم في دراسة (الزبيدي، 2007 : 64) في تسمية الابعاد الرئيسة المكونة لهذا السلوك والتي تحددت في (الايثار ، رقابة الضمير ، روح التسامح ، الكياسة ، طوعية المشاركة).
- الاتكالية الاجتماعية : تشير الى سلوك وظيفي يؤشر أن كم العمل المنجز لكل فرد في فريق العمل يكون اقل مما لو أنجزه بمفرده ، اما تحجيم الاتكالية الاجتماعية فيعني (لاغراض هذا البحث)الحد من و / أو اضعاف هذا النمط من السلوك ، وهو متغير معتمد وتعبر عنه محاور (تماسك الفريق ، الولاء للفريق والايمان بجدوى

العمل الفرقي ، وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) وذلك استرشادا بالطروحات النظرية لكل من (kugihara,1999) و (kunishima , 2004) و (Lin & Hung,2009).

- 5- **فرضيات البحث وانموذجه** - لاختبار أنموذج البحث (ينظر الشكل (1)) تم ادعتم اد (4) فرضيات وبشكل يستجيب لاهداف البحث، ويحقق إجابة عما اثير من تساؤلات في مشكلة البحث وكما يأتي :
1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة المنظمة و تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية.
 2. لسلوك المواطنة المنظمة اثر ذو دلالة معنوية في تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية .
 3. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في جهاز الاشراف والتقييم العلمي ، والهيئة العامة للطرق والجسور في قوة كل من سلوك المواطنة المنظمة و تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية.
 4. يختلف مستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية باختلاف مستوى سلوك المواطنة المنظمة.



شكل (1) أنموذج البحث

6 - حدود البحث وخصائص عينته:

- أ. **الحدود العامة:** تبلورت في سلوك المواطنة المنظمة الذي يوسم به العاملون في المنظمين المبحوثين، وتحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية التي تبرز في اطار عملهم، و / أو انتسابهم الى (فرق عمل او لجان دائمية او مؤقتة).
- ب. **الحدود الزمانية:** تجسدها مدة اجراء الزيارات الميدانية بهدف تشخيص المشكلة ، وجمع المعلومات الاولى عن مجتمع البحث ، يليها توزيع الاستبانة واسترجاعها والممتدة من (تشرين الثاني 2010 - كانون الثاني 2011).

ج. الحدود المكانية والبشرية : أختير جهاز الاشراف والتقويم العلمي / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والهيئة العامة للطرق والجسور / وزارة الاعمار والاسكان بوصفهما موقعين للتطبيق ، واعتد بعينة من العاملين فيهما ممن ينتسبون الى فرق عمل او لجان دائمية او مؤقتة كلجان (الكشف عن بنائات الجامعات والكليات الأهلية، وتدقيق قبول الطلبة في الأقسام المناظرة ، والكشف عن المختبرات في الكليات) في جهاز الإشراف والتقويم العلمي، ولجان (تحديد العطلات للاليات ، استكراء الاليات ، شراء اللوازم المكتبية ، اعتدال الاسعار ، الاعلام ، تأييد المواصلات) في الهيئة العامة للطرق والجسور .

وتوزع أفراد العينة بين (24) فردا في جهاز الإشراف و (22) فردا في ديوان الهيئة، ويوضح الجدول (1) خصائص أفراد العينة .

جدول (1) خصائص عينة البحث

المتغيرات	الفئات المستهدفة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		وزارة الاعمار والإسكان	
		عدد	100	عدد	100
الجنس	ذكور	13	54	17	77
	اناث	11	46	5	23
العمر	20-30	8	33	5	23
	31-40	10	42	7	32
	41-50	6	25	6	27
	51- فأكثر	-	-	4	18
	1-10	17	71	11	50
سنوات الخدمة	11-20	2	8	1	5
	21-30	5	21	7	32
	31- فأكثر	-	-	3	13
	1-3	2	8	7	32
عدد اللجان والفرق التي تم العمل فيها	4-6	4	17	6	27
	7-9	5	21	2	9
	10 – فأكثر	13	54	7	32
	متزوج	13	54	13	59
الحالة الاجتماعية	اعزب	9	38	7	32
	اخرى	2	8	2	9
	اعدادية	4	17	1	5
	دبلوم تقني	1	4	3	13
المؤهل العلمي	بكالوريوس	13	54	17	77
	دبلوم عالي	-	-	1	5
	ماجستير	4	17	-	-
	دكتوراه	2	8	-	-

المصدر : استبانة البحث

7 - منهج البحث - اعتمد البحث منهجا تكامليا (تعدديا) تجسد في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالعودة الى كتابات الباحثين والمراجع ، وما نشر في شبكة الانترنت عن متغيري البحث ، والمنهج الاستطلاعي المسحي التحليلي لتشخيص قوة المتغيرين ، وذلك بتحليل نتائج الاختبارات الاحصائية المستمدة من واقع الظاهرة مدار

البحث وتفسيرها ، وتشخيص العلاقات بين اسبابها ونتائجها ، والاثر الذي يحدثه سلوك المواطنة المنظمة في معالجة ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ، ثم الوصول الى استنتاجات دقيقة وتقديم التوصيات بشأنها ، فضلا عن اعتماد المنهج المقارن لمقارنة قوة المتغيرين لدى العاملين في المنظمات المبحوثتين ، ومستويات الاختلاف في تحجيم الاتكالية بدلالة التباين في قوة سلوك المواطنة المنظمة .

8 - أساليب جمع البيانات : تجسدت في:

أ - المراجع والمصادر المعتمدة في بناء اطار مفاهيمي للبحث .

ب - الاستبانة : تم بناء فقراتها (ينظر الملحق 1) باستعارة المقياس الخاص بتشخيص سلوك المواطنة المنظمة الذي اعتد به في دراسة (الزيدي ، 2007) ، بعد اجراء بعضا من التعديلات في محاوره وفقراته البالغ عددها (25) فقرة ، والاستفادة من الطروحات النظرية بصدد الاتكالية الاجتماعية في تحديد محاور خاصة بقياس الظاهرة اشتملت على (29) فقرة ، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Likert , 1961) لوصف مستوى الاستجابات بصدد فقرات المقياسين . وبهدف تشخيص قدرة فقرات الاستبانة على قياس المتغيرين ، فقد تم الاسترشاد باراء عدد من المحكمين (ملحق (3))) وبما يؤمن موضوعية القياس وحذف ما قد يربك المستجيب ، ثم اختيرت الفقرات التي ايد صلاحيتها (5) محكمين فما فوق (75%) ، واستقر الرأي على ابقاء الاستبانة كما هي مع بعضا من التعديلات التي أشرها المحكمين ، علما ان جميع فقراتها قد حظيت بتأييد (6) ستة منهم، ثم تم اختبار صدق المحتوى بترتيب درجات الاجابة عن عبارات المقياس تنازليا او تصاعديا ونقسمها الى مجموعتين متساويتين ، واخذ (27%) من اعلى الدرجات أو (27 %) من ادناها ، وقياس الفرق بين المجموعتين بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين ، واجراء اختبار (t) عليها ومقارنة (t) المحسوبة مع الجدولة عند مستوى معنوية معين ودرجات حرية (2- n1 + n2) ، ودلت النتائج (ينظر الجدول (2)) على وجود فروق جوهرية بين المجموعتين ولمقياسي الاستبانة ، وهذا ما يعدها صادقة وموضوعية .

جدول (2) قيم (T) المحسوبة لمقياسي الاستبانة (الإختبار التحصيلي) ن=46

ت	المقياس	قيم (t) المحسوبة*
1	سلوك المواطنة المنظمة	16,594**
2	ظاهرة الإتكالية الاجتماعية	10,817**
	مستوى المعنوية	0,01
	قيمة (t) الجدولية	2,764

المصدر: مخرجات الحاسبة

ولثبات الإستبانة ككل (questionnaire Reliability) اعتمدت طريقة التقسيم النصفى (Split Half) لايجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الزوجية والفردية في الاستبانة ، ثم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman_Brown) ، وبلغ معامل الثبات المستخرج (0,791 ، 0,835) * لسلوك المواطنة المنظمة وتحجيم الاتكالية الاجتماعية متوالين ، وهذا يعني أن الاستبانة ذات ثبات عالٍ ، ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتحقق ذات النتائج.

9- الادوات الاحصائية الوصفية والتحليلية : اشتملت على :

- الوسط الحسابي **Arithmetic Mean** : لتحديد مستوى الاستجابة للمتغيرين المبحوثين.
- الانحراف المعياري **Standard Deviation** : لتشخيص تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط الرتب لـ **Spearman Brow** : لقياس العلاقات بين المتغيرين وإتجاهاتها.
- اختبار (U) مان وتني **Mann Whitney** : لتشخيص الفروق بين عينتين مستقلتين (العاملين في جهاز الإشراف والتقويم) و (نظرائهم في الهيئة العامة للطرق والجسور) فيما يخص متغيري البحث، ثم تم تحويل قيمة الاختبار (باستخدام علاقة خاصة) الى قيمة (z) لعدم وجود قيم جدولية لاختبار (مان وتني)، لان حجم العينة اكثر من (20).
- تحليل الإنحدار : لقياس قوة تأثير سلوك المواطنة المنظمة (محاورا أو إجمالاً) في تحجيم ظاهرة الإتكالية الاجتماعية.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) : لتحديد مستويات الاختلاف في قوة محاور تحجيم الإتكالية الاجتماعية بدلالة التغير في قوة اجمالي سلوك المواطنة المنظمة.
- اعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) في وصف البيانات وتحليلها.

ثانيا :الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالاتكالية الاجتماعية :

- (1) دراسة (kugihara 1999)/الجنس (ذكور ، اناث) والاتكال الاجتماعي في اليابان.
هدف الدراسة : دراسة دور اختلاف الجنس في الاتكال الاجتماعي، واثره في جودة الانجاز .
عينة الدراسة : (18) مشارك من الذكور و(18) من الاناث في احد مصانع الحديد في اليابان.
نتائج الدراسة : النساء أقل اتكالية من الرجال ، اذ يتوقع منهم ان يكن ودودات مع الآخرين ويبقين الفريق متناسقا ، كما يحققن علامات عالية في المشاركة ، بينما تقل جهود الرجال عند الانتقال من الجهد الفردي الى الجهد الجماعي ، ويتوقع منهم ان يلعبوا دور القوة والسيطرة على الآخرين ، ويحققون علامات عالية في المنافسة.
- (2) دراسة (kunishima & Welete, 2004)/أثر التهديد بالعقاب على الاتكال الاجتماعي.
هدف الدراسة : بيان اثر استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتقليل الاتكال الاجتماعي .
عينة الدراسة : (82) طالبا (76 أناث ، 6 ذكور) باعمار تتراوح بين (18-32 سنة).
ادوات الدراسة : استبانة باسئلة مفتوحة.
نتائج الدراسة : التهديد بالعقاب لم يقلل تاثير الاتكال الاجتماعي .

* إذا كانت القيمة الثانية المحسوبة = الجدولة أو أكبر منها ، دل ذلك على تحقق فروق جوهرية بين المجموعتين تؤكد على صدق المقياس ، والعكس صحيح

**إذا كان معامل الثبات المستخرج على وفق المعادلة المذكورة (0.67) فأكثر، فهو يعد كافياً للدراسات التي تعتمد الاستبانة أداة لها على وفق Calingo (الدباغ 1998 : 121).

3 (دراسة (Liden, 2004) / الاتكال الاجتماعي

الهدف : اختبار الانموذج المتعدد المستويات بين جماعات العمل .

العينة : (168) عضو يمثلون منظمين .

النتائج : ان الارتقاء باداء المهمة وانخفاض وضوح المهمة، وعدالة التوزيع ارتبطت بحدوث الاتكال الاجتماعي بدرجة اكبر على وفق ما تم افتراضه على المستوى الفردي ، أما على مستوى المجموعة فان زيادة حجم المجموعة وانخفاض تماسكها كانا سببا في زيادة درجات الاتكال الاجتماعي ومستوياته.

4 (دراسة : (Lin and Hung 2009) / فهم الاتكال الاجتماعي في المساهمات المعرفية من منظور العدالة والثقة.

هدف الدراسة : الوصول الى فهم موحد لاتكالية الاسهام المعرفي في فرق العمل من خلال الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي .

عينة الدراسة : (157) مجموعة عمل في تايوان.

أدوات الدراسة : استبانة.

نتائج الدراسة : بالامكان تقليل اتكالية الاسهام المعرفي من خلال زيادة العدالة والثقة والكرامة.

ثانيا - الدراسات المتعلقة بالمواطنة المنظمة

1 (دراسة : (العامري، 2002) / السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.

الهدف : تشخيص سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الأجهزة الحكومية السعودية، وطبيعة العلاقة التي تربطهما

النتائج : إن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة متدن في هذه الأجهزة، وأن السلوك القيادي التحويلي لا يرتقي إلى مستوى تطلعات الموظفين، فضلا عن وجود علاقة جوهرية بين نمطي السلوك المبحوثين، وكانت العلاقة بين العوامل الشخصية وهذين النمطين بأبعادهما المختلفة ضعيفة نوعا ما.

٢ (دراسة : (العامري، 2002) / سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة : دراسة استطلاعية لآراء المدراء.

الهدف : التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتوضيح اهميته للمنظمات الصحية، والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية .

العينة : (139) مدير من المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض.

النتائج : توافر سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة واطئة في هذه المستشفيات، ووجود ارتباط قوي بين عمر المدير وبين رؤيته لهذا السلوك في موظفيه ، وتحقق فروق جوهرية بين العرب والأجانب في أبعاد هذا المفهوم.

٣) دراسة : (Giap.etal. ,2005)/ سلوك المواطنة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية في مهن الطلبة.
هدف الدراسة : إيجاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بين الطلبة الذين يمارسون اعمالا في كلياتهم بصفة مؤقتة.

العينة: (50) من طلبة الكلية يمارسون اعمالا بصفة مؤقتة (34 اناث ، 16 ذكور).
أدوات البحث : استبانة تضم (16) فقرة لقياس بعدين من ابعاد المواطنة (الإيثار ، والعدالة) ، و (16) فقرة لقياس (4) ابعاد للعدالة التنظيمية.
النتائج : وجود علاقة ارتباط عالي بين المواطنة والعدالة ، و ظهور سلوك مواطنة عالي اذا كان للوظيفة علاقة ببرنامج الدراسة.

٤) دراسة : (المهدي ، 2006)/ العدالة التنظيمية واداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في مصر.

الهدف : التوصل الى أنموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، ثم تفعيل العلاقة بينهما في المدارس الثانوية العامة في مصر .
العينة : عينة عشوائية تضم (1083) من معلمي المدارس الثانوية العامة.
النتائج : اقتراح انموذج لتعزيز العدالة التنظيمية.

5) دراسة : (الزهراني ، 2007)/ سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة.

الهدف : تحديد مستوى سلوك المواطنة لدى معلمي هذه المدارس.
العينة : (289) مدير و (786) معلم.

النتائج :

- يرى المديرون ان سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق بمستوى متوسط ، و أن المعلمين يميلون الى تكرار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بحسب أولويتها لديهم (الكياسة ، اللطافة ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير ، الإيثار ، الروح الرياضية)، كما وان المعلمين يوسمون بمستوى عال من سلوك المواطنة.
- هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين العوامل الشخصية لافراد العينة ورؤيتهم لتجسيد المعلمين لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، الكياسة ، واللطافة).

6) دراسة : (محارمة ، 2008)/سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية القطرية : دراسة ميدانية.

الهدف : تشخيص مستوى المواطنة التنظيمية ، واثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية في ذلك المستوى لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية.
العينة : (266) موظف.

النتائج : تحقق مستوى متوسط نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة ، و كان مستوى هذا السلوك لبعدي الكياسة والايثار اعلى من باقي الإبعاد ، ووجود اختلافات جوهرية في مستوى سلوك المواطنة لدى موظفي الاجهزة الحكومية القطرية تبعا لمتغير الجنس (جاءت النتائج لصالح الاناث) ، و متغير سنوات الخبرة.

- لم تكن الفروق ذات دلالة احصائية لمتغير ات (العمر، الراتب الشهري ، والمستوى الوظيفي)

7 (دراسة : (karriker, 2009)/العدالة المنظمة وسلوك المواطنة المنظمة .

الهدف : دراسة التأثير المختلف لتوقعات العدالة المنظمة على سلوك المواطنة المنظمة .
العينة : (217) موظف .

النتائج : الطبيعة الثنائية للعدالة التوزيعية والاجرائية بالتركيز على العدالة الذاتية يؤثر على سلوكيات الفرد ويحدد جودة العلاقة بين (العامل - المشرف)

ثالثاً - الدراسات المتعلقة بالاتكالية الاجتماعية والمواطنة المنظمة :

دراسة : (tan & tan 2008)/سلوك المواطنة المنظمة والاتكال الاجتماعي : دور الشخصية والدوافع وعوامل المحتوى.

الهدف : دراسة تأثير الشخصية والدوافع وعوامل المحتوى في سلوكيات العمل المتعلقة بالمواطنة المنظمة والاتكال الاجتماعي .

العينة : (341) من العاملين في مجاميع المشاريع .

النتائج :

- وجود علاقة ارتباط سلبية بين كل من (الاجتهاد ، المسؤولية) والاتكال الاجتماعي، وإيجابية بين الاجتهاد والمواطنة المنظمة.

- لا توجد علاقة ارتباط بين الاتكال الاجتماعي والمواطنة المنظمة .

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة يمكن القول انها افادت البحث الحالي في عدة اتجاهات هي :

- التعرف على اهم المصادر والمواقع الالكترونية التي تتعلق بمتغيرات البحث الحالي.
- الاسهام في البناء النظري للبحث الحالي.

أما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة فتجسد في اعتماده متغيرين لم تتناولها أغلب هذه الدراسات.

المبحث الثاني : متغيرات البحث / إطار مفاهيمي

أولاً : سلوك المواطنة المنظمة: Organizational Citizenship Behavior

لا تستطيع المنظمات البقاء والنمو من دون وجود اعضاء يتفاعلون في سلوكيات المواطنة الصالحة ، ويجسدون السلوكيات المنظمة الايجابية .

و المواطنة المنظمة هي " السلوك الوظيفي الاضافي الذي يفوق توقعات العمل الاعتيادية" (Tan & Tan, 90: 2008)، كما وانها " السلوك الذي لا يتم ملاحظته مباشرة من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهو اجمالاً يزيد من فاعلية الاداء المنظمي" (Markoczy, 2004: 3).

لقد شخص تشستر بارنارد ظاهرة سلوك المواطنة المنظمة سنة (1930)، و سماها السلوكيات الاضافية (Extra role behaviors)، اما كاتز و كوهن فقد شخصوا هذا السلوك سنة (1966) بعده يحسن فعالية المنظمة، ثم قاما بصياغة مصطلح المواطنة ليضم العاملين الذين يمارسون هذا السلوك الوظيفي الاضافي ، و هنا لابد من ايضاح الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الاضافي فالاول هو "اداء ما تتطلبه الوظيفة" ، أي انه السلوك المقبول من قبل المدير ، أما النمط الثاني من السلوك فيشير إلى "سلوك مبدع و تلقائي او عفوي يحسن و يطور الاداء المنظمي"، (ك) مساعدة العاملين الجدد على التكيف في المنظمة، وعدم الاساءة الى حقوق (الآخرين،...) ، و يقيم المديرين العاملين الذين يوسمون بسلوك المواطنة المنظمة الاضافي لانهم يجعلون عملهم يسيراً وخلاقاً (Ortiz, 2004: 7).

و يقسم سلوك المواطنة المنظمة الى ثلاث مجاميع (Chegini, 2009: 172) هي:

١. الطاعة المنظمة Organizational Obedience

٢. الولاء المنظمي Organizational Loyalty

٣. التعاون المنظمي Organizational Cooperation

وتتأثر السلوكيات الثلاث مباشرة بالحقوق التي تعطيها المنظمة للأفراد ، وبالتالي فالافراد يتصرفون على وفق السلوك المحرك لهم .

اما فوائد سلوك المواطنة المنظمة فيمكن ابرازها (الزيدي ، 2007 : 63) فيما يأتي :-

- ١ - انخفاض معدل دوران العمل لوجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة والبقاء فيها لمدة طويلة.
- ٢ - المساعدة على خلق رأس المال الاجتماعي في المنظمة، وزيادة التماسك والروابط بين العاملين.
- ٣ - بناء بيئة افضل للعمل ضمن المنظمة.
- ٤ - تقليل حجم المشكلات ما بين العاملين داخل المنظمة.
- ٥ - تخفيض الكلف في المنظمة ومنها كلف التهيئة والتنشئة والتدريب وتحقيق افضل استثمار للوقت.
- ٦ - دعم توجهات الادارة الحديثة مثل (إدارة الجودة الشاملة ، فرق العمل ، والانتاج الآلي).
- ٧ - تعزيز الاداء المنظمي، وزيادة فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ٨ - زيادة رضا الزبون، من خلال تحسين جودة الخدمة او السلعة المقدمة من قبل الافراد .
- ٩ - تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

وتتحدد أبعاد الرئيسة لسلوك المواطنة المنظمة على وفق العديد من الدراسات في خمسة أبعاد هي (الايثار، والكياسة أو اللطف، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) (ابازيد، 2010: الزبيدي (10، 2007: 64)، وتشير الى ما يأتي:

الإيثار: هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة (الرؤساء والزملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم.

الكياسة (اللطف واللياقة): تشير الى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات والصعوبات، وإيصال المعلومات وتسهيل اجراءات المنظمة وعملها، كما ويتضمن التعاون بين العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية.

الضمير الحي: يعبر عن سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين، والمتجسد في صورة الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الاداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، والانصياع التلقائي الى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

الروح الرياضية (روح التسامح): تجسد سلوك الفرد نحو استيعاب الاشياء غير المناسبة والتي تحصل في بيئة العمل من دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين.

السلوك الحضاري (طوعية المشاركة): يؤثر السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها ك(حضور الاجتماعات والندوات، الاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة،)

ثانياً: فرق العمل

قبل توضيح ما نعنيه بسلوك الاتكالية الاجتماعية لابد من الوقوف على مفهوم فرق العمل، وذلك لظهور هذا السلوك في اطار العمل الفرقي، فضلا عن اعتماد المنظمات الحالية الهيكل المبني على الاسلوب الفرقي في العمل لمواجهة الازمات والمشكلات وتحقيق النجاح في بلوغ اهدافها، على غرار ما حصل في شركة Wallmark المتخصصة بانتاج بطاقات المناسبات، إذ قلل اعتماد الاسلوب الفرقي من وقت التصميم بنسبة (200%) مما سمح بانتاج (23) ألف خط بطاقات جديد في سنة واحدة ((1-3: 2008, opppapers.com)).

ويتمثل فريق العمل في "عدد من الافراد بخلفيات مختلفة من المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة في المنظمة لاداء مهمة محددة وواضحة الابعاد"، أو "مجموعة صغيرة من الافراد بمهارات متكاملة، توكل اليها مهمة تحقيق مجموعة من الاهداف، ويتقارب اعضاءها من بعضهم وبما يضمن تحمل المسؤولية بشكل متبادل" (kinick & Williams, 2008: 419).

وتتحدد خصائص فريق العمل في المنظمة (الطريف، 2009: 1-2) في الاتي:-

١ يجمع بين اعضاء الفريق هدف مشترك، ويشعر كل عضو بانتمائه للفريق، كما وتوجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.

٢ يشترك الأعضاء في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوكيات الفريق اثناء ادائه للمهمة.

ومن صفات الفريق الناجح (الطريف ، 2009 : 5) و (Heskett, 2006 : 2-1) ما يأتي :

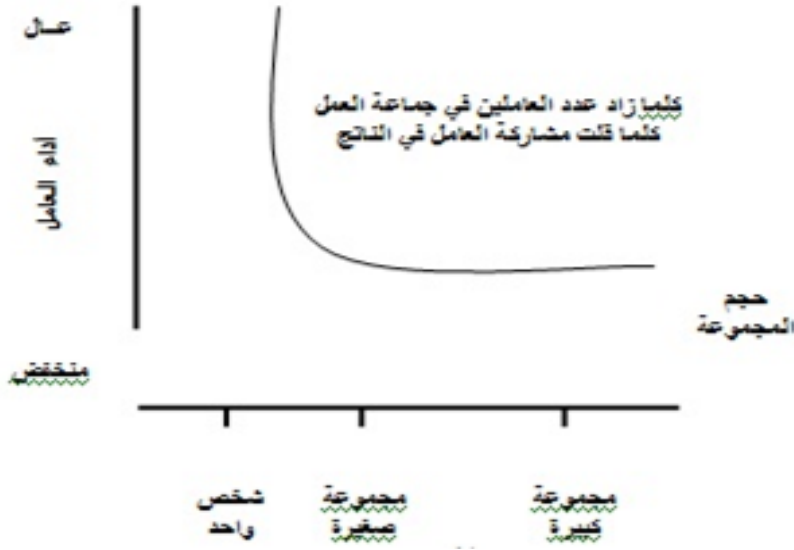
- ١ - أن يعمل الفريق لهدف مشترك وواضح، وتتسبب النتائج النهائية للفريق ككل.
 - ٢ - كل عضو فيه يكمل العضو الاخر، وكل منهم له نفس الحقوق و الامتيازات في الثواب.
 - ٣ - الدافع الاساسي للفريق هو الانتاج .
 - ٤ - انسيابية المعلومات داخل الفريق بوضوح .
 - ٥ - وجود قيادة رشيدة للفريق ، فالقائد المنظمي الذي يتأسس فرق العمل باستمرار ، ويكون لاعبا وقائدا في اي فريق منها، وتجمع بين ذكاءه وذكاء اعضاء الفريق ما يمكنه من تفعيل الذكاء التنفيذي الذي يتمتع به القادة مؤثر على دور رئيس فريق العمل في استثمار القدرات الذهنية لاعضاء الفريق ، وتوجيه هذه القدرات لاداء مهمة الفريق .
- اما معوقات العمل مع الفريق (الطريف ، 2009 : 2) فتتحدد في :-
- ١ - فشل الاتصال الفاعل بين اعضاء الفريق .
 - ٢ - الصراع في بيئة العمل.
 - ٣ - وضوح الفروق الفردية بين أعضاء الفريق.
 - ٤ - عدم تحديد المهام بدقة.
 - ٥ - عدم استعداد البعض للعمل بروح الفريق.
 - ٦ - الاتكال من بعض الاعضاء على انجازات الاخرين مما يجعل عبء العمل يقع على عاتق بعض الاعضاء وليس الجميع.

ثالثا: الاتكالية الاجتماعية (Social loafing) :

تظهر الاتكالية الاجتماعية في الفرق التي تتكون من (3 أشخاص فأكثر) ، فالشخص الاتكالي يحقق مزايا من خلال عمل الاخرين ، لان مخرجات اداء الفريق يتم المشاركة فيها بالتساوي . وقد أوردت عدة تعريفات للاتكالية الاجتماعية، فمنهم من يراها " نزعة الافراد لبذل جهد اقل في انجاز العمل اثناء عملهم ضمن مجموعات، مقارنة بما لو عملوا بمفردهم" (kunishima & Welte, 2004 : 1) ، و يرى latane, 1997 () " انها ميل اعضاء الجماعة لتقليل الجهد الذي يبذلونه عندما يزداد حجم الجماعة المنظمين اليها، ويتجسد في صورة) عدم حضور الاجتماعات، أو المجيء متأخرين ، الفشل في البدء او انتهاء المهمات الموكلة اليهم كافراد (...، (2 : p social loafing- small group communication , 2000) ، أو هي "ظاهرة توضح إن كم العمل المنجز لكل فرد في المجموعة يكون اقل مما لو انجزه لوحده" (kugihara, 1999: 2) ، بينما عبرت (Tan & Tan, 2008 : 1) عن الاتكالية بانها " السلوك الوظيفي الذي هو اقل من المتطلبات الرسمية المعتمد على انجازها على وفق السياقات المنظمة".

وقد أظهرت البحوث أن الاتكالية تظهر للأسباب (kunishima & Welete, 2004 : 1-11) الآتية:-

- ١ اعتقاد كل فرد في المجموعة ان الافراد الاخرين لا يندفعون للعمل بكل قواهم ، لذلك لن يندفع هو الاخر للعمل اسوة بالآخرين .
 - ٢ شعور الفرد في المجموعة ان انجازه الفردي لن يتم تقييمه، واذا تكاسل في العمل فلن يتم القاء اللوم عليه ، وانه اذا بذل جهدا كبيرا ضمن المجموعة فلن يكافأ على جهده .
 - ٣ شعور الفرد بضعف الحافز عند العمل مع الاخرين، لايمانه ان مساهمته لن يتم تقييمها .
 - ٤ ضعف القيادة : تظهر الاتكالية عندما يعتقد الافراد انهم يستطيعون الاستمرار بالاداء الضعيف من دون محاسبتهم من قبل القائد بسبب ضعفه (People at work,2008:1-4).
- واذا سألنا متى تظهر الاتكالية يجيبنا (kunishima & Welete,2004 : 1-11) بالاتي :-
- 1- حينما يؤدي الفرد العامل دورين (الاول ضمن المجموعة و الثاني بمفرده) ، فيميل الافراد لعدم الاداء باعلى طاقاتهم ضمن المجموعة، والاندفاع للعمل بشكل منفرد في اطار ما يسمى الاستراتيجية التوزيعية (Allocational Strategy). والاتكاليين يؤدون المهمات البسيطة بأسوأ طريقة، بينما يؤدون المهمات المعقدة بافضل صورة في حضور الاخرين ، وهذا تناقض يؤثر ان كل حدث يرتبط بالظروف المختلفة التي يحدث فيها،والشخص الذي يوسم بالاتكالية لا يعير أهمية لتقييمه (2-1 : 2004 , Social Loafing).
 - 2-عندما يكون العمل مملا فيشعر الافراد ان اندماجهم مع المجموعة لا يمثل تقردا لهم.
 - 3-كلما ازداد عدد افراد المجموعة ازداد السلوك الاتكالي .
- ويظهر الشكل (2) انه كلما زاد عدد الافراد في جماعة العمل كلما قلت مشاركة الفرد في الناتج الاجمالي لتكاسل البعض واعتمادهم على الآخرين.



شكل (2) تأثير ظاهرة الإتكالية الإجتماعية

المصدر: جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت ، (2009) ، "إدارة السلوك في المنظمات" مترجم ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، ص (311) : بتصرف من الباحثين.

4- كلما ازداد شعور الفرد بأنه مبدع ومتفرد في عمله بذل جهداً أقل ضمن فريق العمل (Kunishima & Welete , 2004 : 1-11).

٥ - ضعف الثقة بين أعضاء الفريق عامل محدد للسلوك، ولا يوجد متغير يؤثر في السلوك الجماعي كما هو تأثير الثقة (Golembiewski;Mcconkie,1975)، إلى جانب كون الثقة سمة جماعية تعتمد على العلاقات بين الافراد المنطوين تحت نظام او فريق اجتماعي (الساعدي : 2002 ، 191-196).
أما العوامل التي تقلل الاتكالية الاجتماعية (Kunishima & Welete , 2004 : 1-11) فهي :

- ١ - المستوى العالي من التماسك الاجتماعي بين الاصدقاء الذين يعملون معا .
- ٢ - صعوبة المهمة وتعقدها .
- ٣ - تفرد المهمة وخصوصيتها .
- ٤ - المقارنة ، هناك نظرية مفادها ان الفرد عندما يرى ان جهوده تدمج مع جهود الآخرين، وان مساهمته غير معروفة فانه يميل الى بذل جهد أقل في العمل ، ويقل الاتكال اذا كانت جهوده معروفة ومحددة .
- ٥ - اختيار المهمة : تقل الاتكالية عندما يعطى اعضاء المجموعة فرصة اختيار المهمة التي يرغبون بانجازها ضمن الفريق .
- ٦ - بناء مقومات رأس المال الاجتماعي في المنظمة ينمي التزام الفرد ازاء المجموعة ، واندماجه في اعمال ذات قيم واهداف مشتركة و تعزز اهمية الجهد الجماعي في تحقيق اهداف المنظمة ، وحينها تضعف اسباب الاتكالية الاجتماعية (Leanea & Vanburen,1999:547).

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

يعرض هذا المبحث مستوى متغيري البحث ، ونتائج اختبار علاقات الارتباط بينهما، وأثر المتغير المستقل (سلوك المواطنة المنظمة) في المتغير المعتمد (تحجيم الإتكالية الاجتماعية)، والفروق بين العيّنتين بصدد المتغيرين المبحوثين، ونتائج اختبار تحليل التباين في تحجيم الإتكالية الاجتماعية باختلاف مستويات سلوك المواطنة المنظمة ... وعلى النحو الآتي:

أولاً : مستوى سلوك المواطنة المنظمة

يعرض الجدول (3) نتائج استجابات أفراد العينة المبحوثة، وتستخلص من معطياته ما يأتي:-
١. تقاربت سلوكيات (الإيثار، ورقابة الضمير، وطوعية المشاركة) في قوتها عندما أشرت أوساطاً بلغت (4,252)، (4,161)، (4,235)، وبشئت قليل (0,867)، (0,851)، (0,690) في الإجابات على التوالي، وبما يظهر الإندفاع العالي لأفراد العينة المبحوثة للإتيان بسلوكيات وظيفية تفوق توقعات العمل الاعتيادية (سلوكيات مبدعة وتلقائية) كـ(التعاون، والإلتزام بساعات الدوام الاعتيادي والإضافي وبسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها، والإنغماس في الحياة الاجتماعية لمنظمتهم، وإثراء حوارات العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات المحفزة على العمل الجماعي، وتوظيف الندوات والاجتماعات والنشرات في تحسين سمعة منظمتهم).
٢. أشرت الإجابات تحقق مستوى متقارب جداً ويتجاوز الوسط بشكل كبير من سلوكي (روح التسامح، والكياسة) بتأشيرهما وسطين حسابيين بلغا (3,739) (3,743) وبشئت متباين في الإجابات (1,014) (0,984) متوالين...وبما ينم عن مستوى جيد من التسامح والصبر اللذان يوسم بهما أفراد العينة

المبحوثة، وتقبلهم النصح والنقد، وتنفيذهم المهمات من دون تذمر، وترفعهم عن الصغائر او السلبيات التي تصدر عن زملاءهم، والإصلاح بين الزملاء عند حصول سوء فهم بينهم، إلى جانب الموضوعية في الحكم على الأمور...، ولكن مع بعض من الضعف في إبرازهم الصورة الإيجابية لمنظماتهم عرفاناً لها، حيث أشرت الفقرة (17) وسطاً ضعيفاً (2,804) وبتشتت عال (1,310) في الإجابات.

٣. تحقق إجمالي سلوك المواطنة المنظمة بمستوى عال (4,026) وبتشتت ضئيل (0,881) في الاستجابات وبما يتعارض مع نتائج دراستي (العامري، 2002)، ودراسة كل من (الزهراني، 2007) و (محارمة، 2008) ...، ويعود الإرتفاع في هذا النمط من السلوك إلى تحقق مستوى عال من سلوكيات (الإيثار، ورقابة الضمير، وطوعية المشاركة)، ومستواً جيد من سلوكي (روح التسامح، والكماسة) التي تشكل بمجملها الصورة النهائية للسلوك المبحوث ...، وهذا ما يرتقي بقدرة المنظمتين مدار البحث على البقاء ثم النمو (لوجود عاملين يجسدون السلوكيات الإيجابية)، ويعزز فاعليتها، ثم تحقيق أهدافها في بيئة منظمة صحية وسليمة.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بصدد مستويات سلوك المواطنة المنظمة ن=(46)

ت	المتغيرات	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	الإيثار	1	4,326	0,845		
		2	4,413	0,956		
		3	4	0,989		
		4	3,978	0,999		
		5	4,543	0,546		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور						
2	رقابة الضمير	6	4,252	0,867		
		7	4,652	0,482		
		8	4,391	0,829		
		9	3,348	1,159		
		10	3,935	1,200		
		10	4,478	0,586		
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور				
		11	4,161	0,851		
		3	روح التسامح	12	4,217	0,917
				13	4,326	0,762
14	3,935			0,879		
15	2,609			1,256		
16	3,608			1,256		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور						
4	الكياسة	17	3,739	1,014		
		18	3,652	1,079		
		19	2,804	1,310		
		20	3,804	0,833		
		21	4,044	0,815		
		21	4,413	0,884		
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور				
		22	3,743	0,984		
		5	طوعية المشاركة	23	4,543	0,585
				24	4,435	0,655
25	4,022			0,715		
26	4			0,699		
27	4,174			0,797		
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور						
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لإجمالي سلوك المواطنة المنظمة						
			4,235	0,690		
			4,026	0,881		

المصدر : مخرجات الحاسبة.

ثانياً : مستوى تحجيم الإتكالية الاجتماعية

١. أشرت الإجابات (ينظر الجدول (4)) وجهة نظر عامة تعبر عن مستوى أعلى من الوسط الفرضي (3,832) من "التماسك داخل الفرق المبحوثة"، وبتشتت عال (1,127) في الإجابات ، وهذا ما ينم عن شعور جيد بتملك أعضاء الفرق المبحوثة بالانتماء لفرقهم ومقاومتهم للانفصال عنها، وامتثالهم لمعاييرها وقواعدها وحتى ضغوطها في بعض الأحيان ، وكيف أن أهداف الفريق وحاجاته ومصالحه موجهة لتحديد ميول أعضائه وقيادته، ولاندماج في أهداف المنظمة أو معاكستها أحياناً ، مما يدفع الأعضاء للانسجام في أداء المهمة المكلفين بها، ويشيع داخل الفرق أسلوب التحاور ، ويدفع قيادتها لمد جسور الثقة مع الأعضاء ... وهذا ما قاد إلى انخفاض مستويات الإتكالية داخل الفرق ، وزاد من رغبة الأعضاء للعمل كوحدة متماسكة.

٢. تجاوز "الولاء للفريق والإيمان بجدوى العمل الفرقي" مستوى الوسط (3,558)، وبمعامل تشتت (0,972) في الإجابات، مؤشراً مستواً جيداً من الولاء للفريق ، والإيمان بأن العمل الفرقي يضمن لكل عضو من أداء العمل بشكل أفضل مما لو قام بأدائه منفرداً (تدني الاتكال الاجتماعي) ، وبأن الفريق يشبع لكل عضو فيه اهتماماته الاجتماعية ، ويحقق له أهدافه بجودة أعلى ، ويشبع فيه حاجات (الإنجاز وتحقيق الذات) عندما يعترف الآخرين بقدراته، وهذا ما يدفعه لأداء أكثر من دور في آن واحد ، فضلاً عن أن الولاء للفريق دليل على التقارب في قيم واتجاهات الأعضاء ، ولا يجعل أي منهم يبذل جهداً أقل في أداء العمل مقارنة بما ينبغي أن يبذله منفرداً ، إيماناً من الأعضاء بأن إنجاز العمل لا يتم إلا بتوجيه قدراتهم لأداء مهام محاطة بالتحدي .

٣. إن وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق "لاسيما في ظل وجود قيادة واعية للفريق يسهم وبفاعلية في تحجيم الاتكال بين صفوف الفرق المبحوثة ، وهو ما برز بمستوى أعلى من الوسط (3,355) وبمعامل انحراف عال (1,153) في الإجابات ، وهذا يعني أن أهداف كل عضو ليست ببعيدة عن أهداف الفريق ، وأن الفرق تقيم جهود المتميزين من أعضائها وإن كانت بمستوى متوسط ، مع شيوع مستواً جيداً من روح التعاون بدل السيطرة بين صفوف هذه الفرق ... ولكن مع وجود ضعف في (وضوح المهمة داخل كل فريق ، واجتهاد بعض الأعضاء أكثر من غيرهم في أداء العمل داخل نفس الفريق، والمكافآت الممنوحة لأعضاء كل فريق)، حيث أشرت الفقرات (29,23,19) أوساطاً متدنية (2,413-2,652-2,196) وبمعاملات تشتت (0,957-1,159-1,343) متوالية .

٤. ساهم بروز (تماسك الفريق، الولاء للفريق والإيمان بجدوى العمل الفرقي، ووضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق) بمستواً أعلى من الوسط في تحقق مستواً جيداً من تحجيم الإتكالية الاجتماعية التي أشرت وسطاً بلغ (3,582) وبمعامل تشتت عال في الإجابات (1,084) ...، لأن إضعاف نزعة الأعضاء في بذل جهد أقل في أداء العمل، واندفاعهم لادائه وإن كان بطاقات متوسطة ، وإضعاف مشاعر الغربة في أداء العمل الفرقي، مع إشاعة الاحترام بين قيادة الفرق وأعضائها ، وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف الفرق المبحوثة وأن كانت بمستواً أعلى من الوسط جميعها تحجم الاتكال الاجتماعي... وربما يعود السبب في عدم بروز هذا التحجيم بمؤشر أعلى إلى الضعف الذي برز في وضوح مهمة كل فريق، وضعف نظام المكافآت

المعتمدة لبحث الأعضاء في فرق العمل على أداء المهمة المكلفين بها بنجاح وإتقان ، والنتائج المتحققة تتوافق وجانب من نتائج دراسة (Liden,2004).

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بصدد مستويات تحجيم الإنكالية الاجتماعية ن= (46)

ت	المتغيرات	رقم الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	تماسك الفريق	1	4,152	0,894
		2	3,717	1,344
		3	3,935	1,123
		4	3,935	0,998
		5	4,130	0,980
		6	3,217	1,332
		7	3,739	1,237
		الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للمحور		
2	الولاء للفريق والإيمان بجدوى العمل الفرقي	8	4,217	0,867
		9	4,174	0,902
		10	4	0,869
		11	3,804	1,003
		12	3,630	1,122
		13	4,065	1,020
		14	3,652	1,119
		15	4,108	1,038
		16	3,935	1,123
		17	4,413	0,652
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور		
3	وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق	18	4,456	0,546
		19	2,196	0,957
		20	3,087	1,279
		21	3,413	1,239
		22	3,609	1,256
		23	2,652	1,159
		24	3,978	1,183
		25	3,630	1,271
		26	3,913	1,189
		27	3,239	1,196
		28	3,674	1,212
		29	2,413	1,343
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور		
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لإجمالي تحجيم الإنكالية الاجتماعية				
			3,582	1,084
			3,355	1,153

المصدر : مخرجات الحاسبة

ثالثا : نتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث

استدلالات نتائج معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (ينظر الجدول 5) ،تستعرض هذه الفقرة طبيعة العلاقات المتحققة بين متغيري البحث ، بهدف التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى للبحث او رفضها وعلى النحو الآتي :-

- ١ -أظهر الإيثار علاقات ارتباط ايجابية تجاوزت الوسط في قيمتها مع كل من (تماسك الفريق ، الولاء للفريق و الايمان بجدوى العمل الفرقي ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) ، حيث حققت معاملات ارتباط ((0,631)، (0,689)، (0,676) عند مستوى معنوية ($p \leq 0,01$)، نظير علاقة ايجابية غير معنوية مع (وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) .
- ٢ -أشرت رقابة الضمير اربعة علاقات طردية جوهرية اثنان منها قويتان وعند مستوى معنوية ($p \leq 0,01$) ، وبمعاملي ارتباط (0,741) و (0,831) مع كل من (تماسك الفريق ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) متوالين ، والثالثة تجاوزت الوسط في قوتها (0,660) مع (وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) وعند مستوى ($p \leq 0,01$) ، وكانت الرابعة متوسطة القوة (0,558) وعند مستوى ($p \leq 0,05$) مع (الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي) .
- ٣ -أبرزت روح التسامح وعند مستوى ($p \leq 0,01$) اربعة علاقات طردية جوهرية ، وكانت اثنان قويتان (0,775) ، (0,791) مع (تماسك الفريق ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) ، بينما تحققت علاقتان اعلى من الوسط (0,614) ، (0,695) مع (الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي ، ووضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) متوالين .
- ٤ -حققت الكياسة وعلى غرار المحاور الاخرى لسلوك المواطنة المنظمة علاقتي ارتباط طرديتان قويتان (0,775) ، (0,824) مع (تماسك الفريق ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) ، وعلاقتين تجاوزتا الوسط في القوة (0,618) ، (0,697) مع (الولاء للفريق...، ووضوح الادوار وتقييم الجهود ..) ، وكانت جميع العلاقات عند مستوى ($p \leq 0,01$) .
- ٥ -جاءت (3) من العلاقات المتحققة مع طوعية المشاركة بمعاملات ارتباط قوية (0,700) ، (0,720) ، (0,781) مع (تماسك الفريق ، ووضوح الادوار وتقييم الجهود ...) ، واجمالي تحجيم الاتكالية ، واعلى من الوسط (0,639) مع (الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي) ، وجميعها عند مستوى ($P \leq 0,01$) .
- ٦ -أشـر اجمالي سلوك المواطنة المنظمة اربع علاقات ايجابية جوهرية وعند مستوى ($p \leq 0,01$) بقيم ارتباط قوية (0,836) ، (0,726) ، (0,878) مع (تماسك الفريق ، الولاء للفريق والايمان...، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) ، وقيمة ارتباط تجاوزت الوسط (0,688) مع (وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) ، وهذا لا يلتقي مع نتائج دراسة (tan & tan, 2008) التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباط بين سلوك المواطنة المنظمة والإتكالية الإجتماعية.

جدول (5) قيم معاملات ارتباط سبيرمان (Spearman) بين سلوك المواطنة المنظمة
وتحجيم الإتكالية الاجتماعية ن= (46)

ت	سلوك المواطنة المنظمة الإتكالية الاجتماعية	تماسك الفريق	الولاء للفريق والإيمان بجدوى العمل الفرقي	وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق	إجمالي تحجيم الإتكالية الاجتماعية
1	الإيثار	(**) 0,631	(**) 0,689	0,427	(**) 0,676
2	رقابة الضمير	(**) 0,741	(*) 0,558	(**) 0,660	(**) 0,831
3	روح التسامح	(**) 0,775	(**) 0,614	(**) 0,695	(**) 0,791
4	الكياسة	(**) 0,775	(**) 0,618	(**) 0,697	(**) 0,824
5	طوعية المشاركة	(**) 0,700	(**) 0,639	** 0,720	(**) 0,781
	إجمالي سلوك المواطنة المنظمة	(**) 0,836	(**) 0,726	(**) 0,688	(**) 0,878

المصدر : مخرجات الحاسوب. (*) مستوى معنوية (0,05) (**) مستوى معنوية (0,01)

7- تشير العلاقات المتحققة أن سلوكيات المواطنة المنظمة التي تمتلك أفراد العينة وإجمالها ك(التعاون، ومشاركة العاملين لبعضهم البعض في جميع المواقف، ومساعدة الزملاء الجدد وتعريفهم بالتعليمات والقواعد المنظمة، والتسامح والصبر، وتقبل النصح والنقد، وتنفيذ المهام من دون تذمر، فضلاً عن الترفع عن الصغائر، والإصلاح بين الزملاء إذا ما حصل سوء فهم بينهم، والموضوعية في الحكم على الأمور، والانغماس في الحياة الاجتماعية للمنظمة، وإثراء حوارات العمل وتقديم الأفكار المحفزة للعمل الجماعي، بالرغم من بعض الضعف الذي يمتلك العاملون في إبراز الصورة الإيجابية للمنظمتين المبحوثتين... من شأنه أن (يرتقي بالتماسك داخل فرق العمل المبحوثة، وينمي التكامل في جهود أعضائها ويشيع بينهم الألفة والثقة والحوارات البناءة، ويجعلهم يفخرون بأداء العمل بأسلوب الفريق ويشعروهم بتحقيق الذات في انجاز المهام الجماعية، والسعادة بأداء أكثر من دور في آن واحد، والإندفاع لأداء مهام مثيرة وفيها تحد كبير...، وهذا إجمالاً يحجم ظاهرة التواكل داخل الفرق المبحوثة، فيندفع أعضائها لأداء مهمة الفريق من دون أن يعترضهم الشعور إن إنجازهم لن يقيم بشكل موضوعي....

8- إن عدم تحقق علاقة جوهرية مع وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق قد يعود لوجود قيادات فرقية لا تولي هذا الأمر الإهتمام المطلوب، وبما يجعل المهام غامضة فتتشتت جهود الأعضاء، وتقل مساهمات بعضهم عن البعض الآخر في أدائها، أو لوجود ضعف في مكافأة العمل الفرقي في المنظمتين مدار البحث، وربما لوجود أعضاء غير جديين داخل الفرق المبحوثة، حتى وإن كانت الأدوار واضحة ومعايير التقييم محددة بشكل جيد.

9- النتائج المتحققة أنفا توفر الدعم المؤيد لصدق الفرضية الرئيسة الأولى التي تذهب إلى "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة المنظمة وتحجيم الاتكالية الاجتماعية".

رابعا : نتائج اختبار العلاقات التاثيرية لسلوك المواطنة المنظمة في تحجيم الاتكالية الاجتماعية :

نفسر هذه الفقرة دور سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية وكما يأتي:

1. حققت عناصر سلوك المواطنة المنظمة تأثيرات ايجابية ودالة معنويا في عناصر واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية ، اذ كانت قيم (f) المحسوبة (18,885)، (19,132)، (12,189)، (32,915) اكبر من الجدولية عند مستوى ($p \leq 0,01$) ، اما قيمة المعلمة (α) مع (تماسك الفريق ، الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي ، وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) فكانت (2,334) ، (2,525) ، (3,337) ، (4,231) بالتتابع ، في حين كانت المعلمة (β) على التوالي (0,51) (0,57) (0,66) (0,71) ، وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في العناصر يحدث تغييرا مقداره (0,51) (0,57) (0,66) (0,71) في قوة (تماسك الفريق ، الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي ، وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق ، واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) متوالية (ينظر الجدول (6)) .
2. كان لاجمالي منظومة سلوك المواطنة المنظمة (ينظر الجدول (7)) تأثيرا ايجابيا كبيرا وجوهريا في اجمالي تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ، وتجاوزت قيمة (f) المحسوبة (162,755) قيمتها الجدولية (7,007) عند مستوى ($p \leq 0,01$) وقيمة (α) لهذا السلوك (4,227) ، أما قيمة المعلمة (β) فكانت (0,902) ، وبما يشير الى ان تغييرا مقداره (0,902) سيحصل في اجمالي تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية عندما يحصل تغييرا مقداره (1) في قوة اجمالي منظومة سلوك المواطنة مدار البحث.
3. مما تقدم يتضح توافر الدليل القوي عن اهمية سلوك المواطنة في تحجيم او تقليل ظاهرة الاتكالية الاجتماعية التي تستشري في ابدان فرق العمل ، من خلال الارتقاء بقوة تماسك الفرق ، وتنامي روح الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي وتفضيله على العمل الفردي ، فضلا عن تمكين قادة تلك الفرق من تصميم الادوار بوضوح داخل الفرق ، واعتماد معايير عادلة في تقييم جهود الاعضاء في كل فريق .. وهذا من شأنه ان يحجم وبشكل قوي من ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ، ويدفع الجميع للعمل بروح الفريق لاجل تحقيق الهدف الذي يسعى كل فريق لبلوغه.
4. النتائج المتحققة هيأت دعما لقبول الفرضية الرئيسة الثانية "سلوك المواطنة المنظمة اثرا ذو دلالة معنوية في تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية".

جدول (6) تأثير عناصر سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ن = (46)

عناصر سلوك المواطنة المنظمة	تأثير الإكالية الاجتماعية المؤشرات	تماسك الفريق	الولاء للفريق والإيمان بجدوى العمل الفرقى	وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق	اجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية
قيمة f المحسوبة	f	18,887 (**)	19,132 (**)	12,189 (**)	32,915 (**)
قيمة f الجدولية	f	3,339 عند مستوى ($p \leq 0,01$)			
درجة الحرية		40,5			
R ²		0,702	0,705	0,604	0,804
R ² Ad		0,665	0,668	0,554	0,780
قيمة (α)		2,334	2,525	3,337	4,231
قيمة (β)		0,51	0,57	0,66	0,71

المصدر : نتائج الحاسوب باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد وجداول (F) لتحديد قيم (F) الجدولية (المشهداني وهرمز 1989: 513-516)

جدول (7) تأثير اجمالي سلوك المواطنة المنظمة في تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية ن = (46)

اجمالي سلوك المواطنة المنظمة	المؤشرات	اجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية
قيمة F المحسوبة	قيمة F المحسوبة	162,755 (**)
قيمة F الجدولية	قيمة F الجدولية	7,007 عند مستوى ($p \leq 0,01$)
درجة الحرية	درجة الحرية	44,1
R ²	R ²	0,787
R ² Ad	R ² Ad	0,782
قيمة (α)	قيمة (α)	4,227
قيمة (β)	قيمة (β)	0,902

المصدر : نتائج الحاسوب باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وجداول (F) لتحديد قيم (F) الجدولية (المشهداني وهرمز 1989: 513-516)

خامسا: نتائج اختبار الفروق في درجة استجابة افراد العينة لمتغيري البحث

تعرض هذه الفقرة نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تذهب الى " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية العاملة في جهاز الاشراف والتقويم العلمي والهيئة العامة للطرق والجسور في قوة كل من سلوك المواطنة المنظمة وتحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية " ، وكما يأتي :

١. غياب الفروق المعنوية في سلوكيات (الايثار ، رقابة الضمير ، الكياسة ، طوعية المشاركة ، اجمالي سلوك المواطنة المنظمة) ، لان قيمة (Z) المحسوبة (1,279 ، 0,244) ، (0,856 ، 1,386) ، 1,378 اصغر من مستوى (Z) الجدولية (1,645) عند مستوى ($p \leq 0,05$).
٢. تحقق فروق معنوية في روح التسامح التي تمتلك افراد العينتين ، لأن قيمة (Z) المحسوبة (1,792) اكبر من القيمة الجدولية (1,645) عند مستوى ($p \leq 0,05$) ينظر الجدول (8).

جدول (8) اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين عینتي البحث في سلوك المواطنة المنظمة ن=46 (

ت	المحاور والمتغيرات	مستوى المعنوية لقيم الاختبار المحسوبة على وفق قيمة (Z)	قيمة (Z) الجدولية عند مستوى ($p \leq 0,05$)
1	الايثار	1,279	1,645
2	رقابة الضمير	0,244	
3	روح التسامح	*1,792	
4	الكياسة	0,856	
5	طوعية المشاركة	1,386	
6	اجمالي سلوك المواطنة المنظمي	1,378	

المصدر : مخرجات الحاسبة * مستوى معنوية (0,05)

٣. اشترت (تماسك الفريق ، الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي ، وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق) ، (اجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية) فروقا جوهرية عند مستوى ($p \leq 0,01$) ، لان قيم (Z) المحسوبة (3,536 ، 4,738 ، 4,424 ، 5,806) على التوالي أكبر من الجدولية (2,33) ينظر الجدول (9).

جدول (9) اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين عینتي البحث في تحجيم الاتكالية الاجتماعية ن=46

ت	المحاور والمتغيرات	مستوى المعنوية لقيم الاختبار المحسوبة على وفق قيمة (Z)	قيمة (Z) الجدولية عند مستوى ($p \leq 0,01$)
1	تماسك الفريق	3,536(**)	2,33
2	الولاء للفريق والايمان بجدوى العمل الفرقي	4,738(**)	
3	وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق	4,424(**)	
4	اجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية	5,806(**)	

المصدر : مخرجات الحاسبة (**) مستوى معنوية (0,01)

٤. ان عدم تحقق فروق جوهرية في اربعا من سلوكيات المواطنة المنظمة و اجماليتها يؤثر ان افراد العينتين و ان تباينت طبيعة النشاط في منظماتهم ، يملكهم مستوا متقارب من الاندفاع للنهوض بمهامهم بشكل يتجاوز التوقعات الاعتيادية ، ويوسمون بالتعاون ، وبالالتزام العاليين باوقات العمل و بسياسات منظماتهم و قواعد العمل فيها ، و يسعون لاثراء حوارات العمل و تقديم افكار تحفز على العمل الفرقي ، الى جانب موضوعيتهم في الحكم على الامور و ترفعهم عن الصغائر ، اما الفروق (في روح التسامح) فيمكن ان تعزى الى التباين في اساليب النصيح و التوجيه التي تصدر عن رؤوساء فرق العمل المبحوثة ، او شيوع نوع من التذمر في تنفيذ المهام او في تقبل نقد الاخرين بين افراد احدى العينتين بدرجة اكبر من افراد العينة الثانية ، او ربما لان طبيعة النشاط في كل من المنظمين تتيح لروح التسامح ان تبرز في احدهما بشكل (اكبر او اصغر) من المنظمة الثانية ، و قد ترجع الفروق الى التباين في الخصائص الشخصية لافراد العينتين (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ...) التي تؤثر على روح التسامح التي تملكهم.
٥. يمكن ان تعزى الفروق المؤثرة في محاور واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية الى تباين طبيعة النشاط الفرقي لافراد العينتين ، وتباين نشاط المنظمين مدار البحث ، او بسبب الاختلاف في نمط القيادات الفرقية لافراد العينتين و بشكل يعكس على (تكامل جهود الاعضاء ، و شعورهم بالتفرد خلال عملهم في الفريق ، والاندفاع للتعاون في انجاز المهام وتفضيلهم العمل الفرقي على العمل الفردي ، والغموض في مهام الفرق، ...) ، أو لوجود تباين في معايير تقييم اداء افراد العينتين أو في اساليب مكافأتهم ، وهذا ما يقود الى التباين في تحجيم الاتكالية الاجتماعية (محاورا واجمالا).
6. النتائج المتحققة آفا تتيح القبول الجزئي للفرضية الرئيسة الثالثة .

سادسا : اختلاف (تباين) مستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية بدلالة سلوك المواطنة المنظمة

- تعرض هذه الفقرة نتائج الاختلاف الذي يحدثه سلوك المواطنة المنظمي (اجمالا) في مستوى محاور تحجيم الاتكالية الاجتماعية ، واستدلالات بنتائج تحليل التباين (ينظر الجدول (10)) يستشف ما ياتي :
١. كانت استجابة تماسك الفريق للتغير في مستوى سلوك المواطنة في فرق العمل مدار البحث جوهرية ، اذ أشر هذا التماسك اختلافا معنويا مع هذا النمط من السلوك ، وبما يعكس استجابته بشكل كبير (ارتفاعا او انخفاضاً) للتغير في هذا السلوك ، فقد كانت قيمة (F) المحسوبة (48,674) أكبر من قيمتها الجدولية (2,689 - 4,018) عند مستوى (p ≤ 0,05) (p ≤ 0,01) .

جدول (10) تحليل التباين في محاور تحجيم الاتكالية الاجتماعية بدلالة اجمالي سلوك المواطنة المنظمة

ت	محاور الاتكالية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع الوسط	قيمة F المحسوبة	قيمة Fالمجدولة	مستوى المعنوية
1	تماسك الفريق	بين المستويات	1266,457	4	316,614	48,674	2,689	0,05
		داخل المستويات الإجمالي	195,143	30	6,505		4,018	0,01
			1461,600	34				
2	الولاء للفريق والايامن بجدوى العمل الفرقي	بين المستويات	2549,400	4	637,350	71,954	2,525	0,05
		داخل المستويات الإجمالي	398,600	45	8,858		3,649	0,01
			2948,000	49				
3	وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق	بين المستويات	420,100	4	105,025	3,403	2,53	0,05
		داخل المستويات الإجمالي	1697,500	55	30,864		3,01	0,01
			2117.600	59				

المصدر : مخرجات الحاسبة وجداول F لتحديد قيمة F الجدولية (المشهداني وهرمز ، 1989: 513-516)

٢. أظهر الولاء للفريق والايان بجدوى العمل الفرقي اختلافا حقيقيا بدلالة التغير في اجمالي سلوك المواطنة المنظمة المبحوث ، حيث تجاوزت قيمة (F) المحسوبة (71,954) قيمتها الجدولية (2,525) (3,649) عند مستويي ($p \leq 0,05$) ($p \leq 0,01$) متتابعين .

٣. أشر وضوح الادوار وتقييم الجهود داخل الفريق اختلافا معنويا مع اجمالي سلوك المواطنة المبحوث حيث تدنت قيمتا (F) الجدولية عند مستوى ($p \leq 0,01$) ($p \leq 0,05$) على التوالي (3,01) (2,53) عن القيمة المحسوبة (3,403) .

٤. عكست محاور " تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية " استجابة عالية للتغير (ارتفاعا ... انخفاضاً) في سلوك المواطنة المنظمة ، وهذا يعني ان هذا النمط في السلوك مجسدا بالاندفاع العالي للعاملين للاثبات بسلوكيات مبدعة وتقوم التوقعات ، والتزامهم باوقات العمل وسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها ، واثرهم لحوارات العمل الفرقي ، بافكار ترتقي بسمعة منظماتهم ... يؤثر (ارتفاعا انخفاضاً) في الارتقاء بتماسك الاعضاء داخل الفرق المبحوثة ، وانسجامهم في اداء المهام ، كما وينمي قدرة قيادة الفرق على مد جسور الثقة مع اعضائها ، ويزيد من ايمان افراد العينة باهمية العمل الفرقي لاشباع حاجاتهم الاجتماعية وحاجات تحقيق الذات والانجاز فيهم ، فيندفعون لبذل جهودا متقاربة في اداء العمل ، لايمانهم ان المهمة لا تتم الا بتضافر جهود الجميع ... ، فضلا عن ان سلوكيات المواطنة ستعالج الضعف الذي برز داخل الفرق المبحوثة في (وضوح المهمة ، واجتهاد بعض الاعضاء اكثر من غيرهم في اداء العمل الفرقي (الاتكالية) ، ونظم المكافأة لاعضاء الفرق ، وهذا اجمالا يحجم بشكل كبير ظاهرة الاتكالية الاجتماعية.

٥. النتائج المتحققة هيأت الدعم لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تذهب إلى "يختلف مستوى تحجيم الإتاكالية الاجتماعية باختلاف مستوى سلوك المواطنة المنظمة".

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- ١ - بالرغم من حرص المنظمات على تمتع فرق العمل فيها بمواصفات الفريق الناجح ، يلاحظ استشراف ظاهرة الاتكالية في بدن الاسلوب الفرقي في العمل والتي حولت كم العمل الذي ينجزه كل عضو في فريق العمل اقل مما لو أنجزه بمفرده.
- ٢ - ان سلوك المواطنية المنظمة بوجه العاملين لاتبان سلوكيات وظيفية ايجابية تفوق توقعات العمل الاعتيادية ... ويضمن الارتقاء برأس المال الاجتماعي ويزيد التماسك بين العاملين ، وهذا سيسهم وبلا شك في تحجيم الاتكالية الاجتماعية داخل فرق العمل.
- ٣ - تتوافر مستواً عال يملك افراد العينة من سلوكيات (الايثار ، رقابة الضمير ، طوعية المشاركة) ، ومستواً جيد من سلوكي (روح التسامح ، والكياسة) ، مع شعور عال من مزيج هذه السلوكيات ، وبما يدفعهم الى التعاون والالتزام بسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها ، واثراء حوارات العمل ، والترفع عن الصغائر في العمل والموضوعية في الحكم على الامور .. ثم الارتقاء بقدرة المنظمين المبحوثين على البقاء ثم النمو وتحقيق الاهداف في بيئة صحية سليمة .
- ٤ - تحقق شعور جيد من التماسك الفرقي الذي يملك افراد العينة المبحوثة وولائهم وايمانهم بجدوى العمل الفرقي ، مع وضوح جيد للدوار داخل الفرق المبحوثة ، وتقييم موضوعي لجهود اعضاءها ، وهذا ما انعكس اجمالاً في تحجيم الاتكالية الاجتماعية داخل الفرق المبحوثة بمستواً (جيد) .
- ٥ - تؤكد العلاقات المتحققة بين سلوكيات المواطنية المنظمة واجماليتها ، وبين تحجيم ظاهرة الاتكالية الاجتماعية على قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث ، وعلى ان هذه السلوكيات ك (التعاون ، مساعدة الزملاء الجدد وتعريفهم بالقواعد المنظمة ، والتسامح ، وتقبل النصح ، واثراء حوارات العمل المحفزة للعمل الجماعي... من شأنه الارتقاء بروح العمل الفرقي، واشاعة الثقة بين اعضاء الفرق وقياداتهم والفخر باداء العمل الفرقي والاندفاع لاداء مهام مثيرة ... بالرغم من بعض الضعف الذي أظهره العاملون في ابراز الصورة الايجابية لمنظمتهم.
- ٦ - قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث يوفر دليلاً قوياً عن اهمية سلوك المواطنية في الارتقاء بقوة التماسك الفرقي وتنامي روح الولاء ، والايمان بجدوى العمل الفرقي لدى العاملين ، واندفاع قادة الفرق الى التصميم الواضح لدوار الاعضاء وبما يدفعهم لاداء المهمة المكلفين بها بنجاح وتقان، وبعبداً عن اية معيقات تحول دون توجيه جهود الاعضاء لاداء الفاعل للمهام .. وهذا اجمالاً يحجم ويضعف الروح الاتكالية التي قد تبرز داخل فرق العمل بعد ان يشيع بين الاعضاء روح التعاون والايثار والشعور باشباع حاجات تحقيق الذات لديهم .
- ٧ - قد يعزى غياب الفروق الجوهرية في سلوكيات (الايثار ، رقابة الضمير ، الكياسة ، طوعية المشاركة ، اجمالي سلوك المواطنية المنظمة) الذي قاد الى القبول الجزئي للفرضية الرئيسية الثالثة للبحث الى تملك العاملين مستواً متقارب من الدافعية لاداء مهامهم وبشكل يفوق التوقعات وتمتعهم بروح التعاون والالتزام باوقات العمل وسياسات منظماتهم وقواعد العمل فيها وتقديمهم افكاراً تثري العمل الفرقي، وموضوعيتهم في الحكم على الامور... اما الفروق في محاور واجمالي تحجيم الاتكالية الاجتماعية فيمكن ان يعود الى تباين طبيعة النشاط الفرقي للعاملين في المنظمين ، و / أو التباين (في نمط القيادات الفرقية بينهما ، معايير تقييم اداء اعضاء تلك الفرق ، اساليب مكافأتهم) .. وبشكل ينعكس على مستوى تحجيم الاتكالية الاجتماعية.
- ٨ - عكست محاور تحجيم الاتكالية الاجتماعية استجابة عالية للتغيير (ارتفاعاً... انخفاضاً) في سلوك المواطنية المنظمة . وهذا يعني ان هذا السلوك مجسداً بآتيان العاملين ما يؤشر التزامهم وولائهم لمنظمتهم وتقديمهم بافكار تثري العمل الفرقي ، وتقود الى الارتقاء بمستويات الابداع فيه ... من شأنه ان يشيع الانسجام داخل العمل الفرقي ويجعل اعضاءه وقيادته يبذلون جهوداً متقاربة لاداء المهمة ، فضلاً عن معالجته الضعف الذي برز في (وضوح المهمة ، ونظم المكافأة الفرقية) وهذا اجمالاً يحجم وبشكل كبير من الاتكالية الاجتماعية التي استشرت في بدن العمل الفرقي .. وكل ذلك مهد لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة للبحث.

ثانيا : التوصيات

- ١ -توجيه التماسك الاجتماعي للفريق والتفاعل بين اعضاءه لتحقيق اهداف العاملين والادارة بدلا من جعل فرق العمل عائقا في طريق بلوغ الادارة لاهدافها .
- ٢ -السعي لفهم القوى المحركة للفريق وان كانت تتسم بالتعقيد والحاجة الى الفهم والتحليل .
- ٣ -تعزيز الوضوح في ادوار كل عضو من اعضاء الفريق والتقييم العادل لجهودهم لمنع الاحتكاك بينهم ، والارتقاء بروح التعاون في تعميق الجهود داخل فرق العمل .
- ٤ -الارتقاء بمعنويات قيادات فرق العمل وعضاؤها ، وحفزهم على تعميق اواصر التجاذب فيما بينهم .
- ٥ -تشكيل فرق عمل متألّفة تعزز شعورهم بالاستقرار بشكل ينعكس على نجاح ادائها للمهمة بجودة واتقان والتزام أعضاؤها ازاء اهداف الفريق.
- ٦ -تشكيل فرق العمل على وفق طبيعة المهمة ، ثم إشنتاق فرق عمل فرعية داخل كل فريق لأداء جزء من المهمة بما يحجم ظاهرة الإتكالية الإجتماعية ، ويحقق الموضوعية في تقييم أداء كل عضو من قبل قائد الفريق.
- ٧ -توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في جعل اعضاء الفرق الموزعين على مواقع مختلفة على اتصال دائم ، وتعزيز ايمانهم بجدوى العمل الفرقي في الارتقاء بجودة اداء المهمة .
- ٨ -اعتماد مؤشرات اداء فردية لتقييم كل عضو في الفريق لاشعاره بان مساهماته قيّمة وتميزه عن بقية الاعضاء، وتنمية شعوره بان نجاح او فشل الفريق يتوقف على جهود كل عضو فيه على حدة. ثم اعتماد نظم تحفيز على هذا الأساس.
- ٩ -حث قيادات الفرق على تحقيق اهداف الاعضاء لضمان تعميق التماسك الفرقي والولاء للفريق ولمهمته ، ولتحجيم الاتكالية الاجتماعية بين صفوفه .
- ١٠ -توجيه سلوك المواطنة لاشاعة الثقافة الجماعية بين العاملين واضعاف ظاهرة الاتكالية الاجتماعية وبما يجعلهم يعطون قيمة اكبر للانجاز الجماعي .
- ١١ -توجيه الثقافة المنظمة في تعميق شعور العاملين بأهمية العمل الفرقي وتعميق ايمانهم بان الاتكالية الاجتماعية ظاهرة من شأنها اضعاف الاداء الفرقي اولا والمنظمي ثانيا .
- ١٢ -ربط نظم الاجور والحوافز بمشاركة العاملين في أنشطة فرقية لزيادة اهتمامهم بالاسلوب الفرقي في العمل وتقضيله على العمل الفردي.
- ١٣ -تعزيز روح التسامح والكياسة في العاملين والالتقاء بمستوياتها ، وحث العاملين على ابراز الصورة الايجابية لمنظمتهم من تعميق مشاعر الولاء والانتماء لديهم.
- ١٤ -إلحاق العاملين بدورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الفرقي بالإرتكاز على محاور سلوك المواطنة المنظمة (الإيثار ، الكياسة ،).

المصادر

المصادر العربية

١. أبا زيد ، رياض، (2010) ، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن" ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، مجلد (24) ، عدد(2).
٢. جرينبرج ، جبر الد، و بارون ، روبرت ، (2009) "إدارة السلوك في المنظمات"، مترجم ، دار المريخ للنشر ، السعودية .
٣. الدباغ ، جمال عبد الرسول ، (1998) ، " سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٤. الزهراني ، محمد بن عبد الله بن سعيد ، (2007) ، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود.
٥. الزبيدي ، ناظم جواد عبد سلمان ، (2007) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمة" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
٦. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، (2002) ، "بناء مقياس الثقة بالآخرين" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد (9) ، عدد(31).
٧. الطريف ، محمد عبد الله ، (2009) "مهارات القائد الناجح" ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، <http://Forum.illafrain.co.uk>).
٨. العامري ، أحمد بن سالم ، (2002) ، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية" ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (9) ، العدد(1).
٩. العامري ، أحمد بن سالم ، (2002) ، "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة" ، مجلد جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد (16) ، العدد(4) .
١٠. محارمة ، ثامر محمد ، (2008) ، "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية" ، مجلة الإدارة العامة ، مجلد (48) ، العدد (2).
١١. المشهداني ، محمود حسن ، وهرمز ، أمير حنا ، (1989)، " الاحصاء" ، جامعة بغداد : بيت الحكمة.
١٢. المهدي ، ياسر فتحي الهنداوي ، (2006) ، "العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، مصر .

<http://dryasserhendawy.com>

المصادر الأجنبية

1. Answers.com , (2009), "Social loafing", www.socialloafinginformatoin.com.htm, Pp(1-6)
2. Chegini, Mehrdad Goudarzvand, (2009), "The relation ship between organizational justice and organizational citizenship behavior", American journal of Economics and Business Administration, vol(2).
3. Dangers of social loafing, (2008), <http://bpraowordpress.com>.
4. Giap,bihn.nga, etal, (2005), "Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in students jobs" , ludwing maximilians university , munich.
5. Heskett, James, (2006), "Executive intelligence for leaders", HBSworking Knowlede, Harvard Business school.
6. Karriker, Joy H., (2009), "Organizational Justice and organizational citizenship behavior", Journal of management ,vol(35) , No(11), PM. (www.Journalofmanagement) .
7. kugihara, Naoki ,(1999), "Gender and Social Laofig in Japan", Journal of social psychology, vol(139). www.questiaJournalArticle.
8. Kunnishima, jill and Welete, Kasi, (2004), "Effect of punishment threats on Social Loafing", Journal of young investigators , Vol, (10), Issue(3).
9. Kinicki,Angelo.,&Williams,Brian.K.,(2008), "Management: Practical Introduction", 3rd ed,(New York:N.Y.:McGraw-Hill,Irwin)
10. Latane , B. Williams,K. Harkins, S. ,(1997), "The causes and consequences of Social Loafing, www.faculty.babson.edu, Pp(1-3).
11. Leanea C.,R.Vanburen, H.,(1999) "Organizational Social Capital and Employment Practice", Academy of Management Review, vol(24), No(3).
12. Liden, Robert C. etal., (2004), "Social Loafing", Journal Of management, vol(30), issue(2).
13. Lin,tung ching and hung, chien chin, (2009), "Expert System" , Application Magazine, Vol(36), Issue(3), part(2).
14. Markoczy, Livia, (2004), "The Virtue of Omission in Organizational Citizenship Behavior" <http://goldmark.org>.
15. Opppapers.com ,(2008), "Social Loafing in Organizations", Research paper,Pp(1-3)
16. Ortiz, Luis, (2004)", organizational justice and organizational citizen ship, www.quinnipiac.edu.
17. People at Work &Play ,"Team Work : Dangers of social loafing", (2008), www.bproa.wordpress.com,Pp(1-4)
18. Social Loafing small group communication, (2000)
19. Social Loafing", (2009), www.Answers.com, Pp(1-6).
20. Tan, Hwee Hoon , Tan, Min Li,(2008)"Organizational citizenship Behavior and social Loafing : The role of personality, motives and contextual factors, "Journal of psychology , (142)/(1).

الملاحق

الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

هيئة التعليم التقني

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

إستبانة استقصاء ميداني

أخي المستجيب ... أختي المستجيبة ...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تهدف إستبانة الإستقصاء التي بين أيديكم إلى تشخيص العلاقة بين سلوك المواطن المنظمية وتحجيم الإتكالية الاجتماعية ...، ثم الأثر الذي يحدثه السلوك المبحوث في الحد من ظاهرة التواكل الاجتماعي... وذلك لغرض توظيفها أداة لإعداد بحث علمي نأمل أن يسهم في الحد من الظواهر التي تضعف من فاعلية العمل الفرقي المنظمي ، وتقلل من آثاره الإيجابية في نجاح المنظمة.

ويتوقف نجاح هذا البحث على إسهامكم الفعال في الإجابة الدقيقة والموضوعية على جميع فقرات الإستبانة ، وهو ما سيكون له أثر كبير في إنجاز هذا الجهد المتواضع بالمستوى المطلوب...، وستعامل الإجابات بسرية ولا توظف إلا لإغراض البحث العلمي لذا لا حاجة لذكر الاسم لطفاً.

(١) أولاً : معلومات تعريفية

١. اسم الوزارة أو الدائرة

٢. الجنس

ذكر

٣. العمر

30-20 سنة

51 سنة فأكثر

أنثى
40-31 سنة
50-41 سنة

٤. سنوات الخدمة في الوظيفة

10-1 سنة

20-11 سنة

30-21 سنة

31 سنة فأكثر

5. عدد اللجان أو الفرق التي تم العمل فيها

3-1

9-7

6-4

10 فأكثر

6. الحالة الاجتماعية

متزوج

أعزب

أخرى

7. المؤهل العلمي

إعدادية

دبلوم تقني

بكالوريوس

دبلوم عالي

ماجستير

دكتوراه

ثانياً : سلوك المواطنة المنظمة

أدناه مجموعة فقرات .. يرجى قراءتها بتمعن ثم اختيار أحد أرقام الاستجابة التي يتضمنها المقياس الآتي وتنبيته في نهاية كل فقرة وبما يعبر عن وجهة نظرك.

1	2	3	4	5
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة

المحور	ت	الفقرات	الإستجابة
الإيثار	1-	أساعد الآخرين لأداء مهماتهم وخاصة في الظروف غير الاعتيادية	()
	2	أجد من الضروري أن أقدم العون لزملائي الجدد في العمل	()
	3	لا أمانع أن أكون بديلاً عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك.	()
	4	أتنازل عن إجازاتي إلى زميل آخر هو بأمس الحاجة إليها	()
رقابة الضمير	5	أحب مساعدة من يطلب مساعدتي في (الأقسام، الشعب، الوحدات) الأخرى لضمان التكامل في نشاط منظمتنا	()
	6	ألتزم بالمواعيد المحددة للعمل بغض النظر عن آليات المحاسبة	()
	7	ألتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي الذاتي	()
	8	أشارك في حوارات العمل بهدف إثرائها ثم التعلم منها	()
روح التسامح	9	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية عندما تتطلب مصلحة العمل ذلك	()
	10	ألتزم بتطبيق معايير المهمة التي أؤديها كجزء من قيمتي	()
	11	أقبل النصيحة والتوجيه بسرور بالغ	()
	12	أنفذ المهمات المطلوبة مني دونما تذمر	()
الكياسة	13	أتجنب التشكيك بزملائي لتكون بيئة العمل أكثر استقراراً وتفاعلاً	()
	14	أقبل نقد الآخرين وملاحظاتهم داخل المنظمة أو خارجها بصدر رحب	()
	15	أترفع فوق الصغائر وأتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملاء العمل	()
	16	أحدث مع الآخرين عن خصائص منظمتنا بموضوعية واحترام	()
طوعية المشاركة	17	أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في منظمتنا كجزء من الوفاء لها	()
	18	أشعر الآخرين بأن مستقبل منظمتنا سيحفل بالإنجازات من خلال طرح وقائع مقنعة تخص المنظمة	()
	19	ألتزم بالموضوعية في الحكم على الأمور وأتجنب الإساءة للآخرين	()
	20	أبادر من دون تردد في تحقيق المصالحة بين زملاء العمل إذا ما حدث سوء فهم بينهم	()
طوعية المشاركة	21	أشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين أداء المنظمة	()
	22	أقدم مقترحات مفيدة إلى زملائي تساهم في تحفيز العمل الجماعي	()
	23	أشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماع في تحديد الأسبقيات التي تهم المنظمة بدل الخوض في القضايا الجانبية	()
	24	أحفز زملائي على التفكير الذاتي بطريقة تخدم المنظمة في النهاية	()
	25	أقنع زملائي أن المشاركة في المناقشات تحسن الأداء الفرقي وليس الأداء الفردي	()

ثالثاً : تحجيم الإتكالية (التكاسل) الاجتماعية

أدناه مجموعة فقرات يرجى قراءتها بتمعن ثم اختيار أحد أرقام الاستجابة التي يتضمنها المقياس الآتي وتنبيته في نهاية كل فقرة لتحديد وجهة نظرك.

1	2	3	4	5
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
الإستجابة	الفقرات	ت	المحور	
()	تتكامل جهود أعضاء الفريق الذي أنتمي إليه لإنجاز المهمة المكلفين بها	1	تماسك الفريق	
()	يتملكني شعور التفرد في عملي ضمن الفريق الذي أنتمي إليه	2		
()	قيادة الفريق الذي أنتمي إليه حريصة على مد جسور الثقة مع أعضاءه	3		
()	يعول وبوضوح على أسلوب الحوار في فريق العمل الذي أنتمي إليه	4		
()	يشار إلى فريق العمل الذي أنتمي إليه بالتماسك والنجاح	5		
()	يتملكني الشعور بالغربة وأنا أكلف منفرداً بأداء مهمة محددة	6		
()	أندفع لمشاركة فريق العمل في أداء مهمته بأية صورة من الصور	7		
()	يعتريني شعور الفخر بأداء العمل ضمن الفريق	8		
()	يربطني شعور الصداقة والاحترام مع رئيس فريق العمل وأعضاءه	9		
()	أندفع للتعاون مع أعضاء فريق العمل المكلفين بمهام معقدة	10		
()	عندما لا أتمكن من حضور اجتماعات الفريق أقدم ملاحظات مسبقاً لرئيسه	11	الولاء للفريق والإيمان	
()	يسعدني الانتماء إلى فريق عمل يضم (2-3) عضواً	12	بجدوى العمل	
()	أدائي للعمل ضمن الفريق يجعل الشعور بالإنجاز رفيقاً لي	13	الفرقي	
()	أنتمي لأكثر من فريق عمل وأؤدي أكثر من دور في آن واحد	14		
()	أؤمن بجودة العمل الفرقي بدلاً من أداءه بشكل فردي	15		
()	أندفع للانتماء إلى فريق عمل يؤدي مهام مثيرة وفيها كثيراً من التحدي	16		
()	يدفعني التزامي تجاه فريق العمل للأداء ذو الجودة العالية	17		
()	ألتزم بأهداف فريق العمل الذي أنا أحد أعضائه	18		
()	غموض مهمة الفريق يشتت جهود أعضائه	19		
()	تقل مساهمات أعضاء الفريق عن مساهماتي في أداء المهمة	20		
()	أجد أن أهدافي كفرد بعيدة عن أهداف فريق العمل الذي أنتمي إليه	21		
()	لا أعير اهتماماً لتحقيق هدف المجموعة بسبب روح السيطرة لدى بعض أعضائها	22	وضوح الأدوار وتقييم الجهود داخل الفريق	
()	أجد نفسي شخصاً مجتهداً مقارنة بأعضاء الفريق الذي أنتمي إليه	23		
()	أعتمد على استشارة أعضاء فريق العمل فيما أنجزه من مهام	24		
()	أشعر بالراحة لأن جهود أعضاء الفريق تجنبني التعب والإرهاق	25		
()	رئيس فريق العمل على معرفة تامة بدور وجهود كل عضو من أعضائه	26		
()	لا يكثر أعضاء الفريق لجديتي الكبيرة في العمل	27		
()	أنتمي لفريق عمل لا يعتمد معايير محددة في تقييم أداء أعضائه	28		
()	أكافأ باستمرار على جهودي كعضو من أعضاء فريق أداء المهمة	29		

ملحق (2)

السادة المحكمين الذين عرضت عليهم استبانة البحث

1	أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ	إدارة أعمال	م. العميد لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي/ الكلية التقنية الإدارية/ بغداد
2	أ.د. جمعة سرسيح الكبيسي	تخطيط وإدارة تربية	ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
3	أ.د. أياد محمود الرحيم	إدارة أعمال	عميد معهد الإدارة التقني/هيئة التعليم التقني
4	أ.م.د. عبد الرضا شفيق البصري	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
5	أ.م.د. بيداء ستار لفته	=	ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
6	أ.م.د. جاسم مشتت دواي	=	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
7	أ.م.د. أسعد كاظم نايف	=	م. العميد للشؤون الإدارية/الكلية التقنية الإدارية/ بغداد

