

مجلة البحوث الإعلامية

مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة الأزهر/كلية الإعلام



رئيس مجلس الإدارة: أ.د/ سلامة داود - رئيس جامعة الأزهر.

رئيس التحرير: أ.د/ رضا عبدالواجد أمين - أستاذ الصحافة والنشر وعميد كلية الإعلام.

نائب رئيس التحرير: أ.م.د/ سامح عبدالغني - وكيل كلية الإعلام للدراسات العليا والبحوث.

مساعدو رئيس التحرير:

أ.د/ محمود عبدالعاطي - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

أ.د/ فهد العسكر - أستاذ الإعلام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (المملكة العربية السعودية)

أ.د/ عبد الله الكندي - أستاذ الصحافة بجامعة السلطان قابوس (سلطنة عمان)

أ.د/ جلال الدين الشيخ زيادة - أستاذ الإعلام بالجامعة الإسلامية بأم درمان (جمهورية السودان)

مدير التحرير: أ.د/ عرفه عامر - الأستاذ بقسم الإذاعة والتلفزيون بالكلية

د/ إبراهيم بسيوني - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ مصطفى عبد الحى - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

د/ أحمد عبده - مدرس بقسم العلاقات العامة والإعلان بالكلية.

د/ محمد كامل - مدرس بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

سكرتير التحرير:

أ/ عمر غنيم - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

أ/ جمال أبو جبل - مدرس مساعد بقسم الصحافة والنشر بالكلية.

التدقيق اللغوي:

القاهرة- مدينة نصر - جامعة الأزهر - كلية الإعلام - ت: ٠٢٢٥١٠٨٢٥٦

الموقع الإلكتروني للمجلة: <http://jsb.journals.ekb.eg>

البريد الإلكتروني: mediajournal2020@azhar.edu.eg

المراسلات:

العدد الثاني والسبعون - الجزء الأول - ربيع الأول ١٤٤٦هـ - أكتوبر ٢٠٢٤م

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٦٥٥٥

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية: ٢٦٨٢ - ٢٩٢ x

الترقيم الدولي للنسخة الورقية: ٩٢٩٧ - ١١١٠

قواعد النشر

تقوم المجلة بنشر البحوث والدراسات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات وفقاً للقواعد الآتية:

- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين في تحديد صلاحية المادة للنشر.
- ألا يكون البحث قد سبق نشره في أي مجلة علمية محكمة أو مؤتمراً علمياً.
- لا يقل البحث عن خمسة آلاف كلمة ولا يزيد عن عشرة آلاف كلمة... وفي حالة الزيادة يتحمل الباحث فروق تكلفة النشر.
- يجب ألا يزيد عنوان البحث (الرئيسي والفرعي) عن ٢٠ كلمة.
- يرسل مع كل بحث ملخص باللغة العربية وآخر باللغة الانجليزية لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة.
- يزود الباحث المجلة بثلاث نسخ من البحث مطبوعة بالكمبيوتر.. ونسخة على CD، على أن يكتب اسم الباحث وعنوان بحثه على غلاف مستقل ويشار إلى المراجع والهوامش في المتن بأرقام وترد قائمتها في نهاية البحث لا في أسفل الصفحة.
- لا ترد الأبحاث المنشورة إلى أصحابها.... وتحفظ المجلة بكافة حقوق النشر، ويلزم الحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها.
- تنشر الأبحاث بأسبقية قبولها للنشر.
- ترد الأبحاث التي لا تقبل النشر لأصحابها.

الهيئة الاستشارية للمجلة

١. أ.د./ على عجوة (مصر)
أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام الأسبق
بجامعة القاهرة.
٢. أ.د./ محمد معوض. (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة عين شمس.
٣. أ.د./ حسين أمين (مصر)
أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.
٤. أ.د./ جمال النجار (مصر)
أستاذ الصحافة بجامعة الأزهر.
٥. أ.د./ مي العبدالله (لبنان)
أستاذ الإعلام بالجامعة اللبنانية، بيروت.
٦. أ.د./ وديع العززي (اليمن)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٧. أ.د./ العربي بوعمامة (الجزائر)
أستاذ الإعلام بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر.
٨. أ.د./ سامي الشريف (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون وعميد كلية الإعلام، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات.
٩. أ.د./ خالد صلاح الدين (مصر)
أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام - جامعة القاهرة.
١٠. أ.د./ رزق سعد (مصر)
أستاذ العلاقات العامة - جامعة مصر الدولية.

محتويات العدد

- أطر تناول مواد الرأي والاستقصاء لقضايا التغيرات المناخية في المواقع
الصحفية العربية واتجاهات الجمهور نحوها - دراسة تطبيقية
أ.م.د/ علي حمودة جمعة سليمان
٩
-
- الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء
نظرية التبادل الاجتماعي أ.م.د/ محمود فوزي رشاد أحمد
٨٣
-
- التحليل السيميائي لصور الصراع بين الولايات المتحدة وإيران في المواقع
الإلكترونية للصحف الأمريكية أ.م.د/ مجدي عبد الجواد الداغر
١٧١
-
- الاستغراق الوظيفي لأخصائي الإعلام التربوي وانعكاسه على تحقيق
دافعية الإنجاز لدى طلاب جماعة الأنشطة الإعلامية المدرسية
أ.م.د/ هشام فوللي عبد المعز
٢٧٩
-
- أطر تقديم صورة قطر كدولة منظمة لكأس العالم ٢٠٢٢ كما تعكسها
المواقع الإخبارية الدولية «دراسة تحليلية» د/ مها شبانة أحمد الوحش
٣٣٧
-
- التحليل النقدي لخطاب البرامج الطبية في الفضائيات المصرية
د/ محمود سلمي حسن
٤١٥
-
- الممارسة الصحفية للمؤسسات الإخبارية في تقصي صحة الأخبار في
ظل تقنيات الذكاء الاصطناعي: دراسة في إطار نظرية الهاكطولوجيا
د/ نسمة عبد الله محمد مطاوع
٤٦٣

٥٩٧

■ نموذج مقترح لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة أزمة الاختراق الإلكتروني للوسائل الاتصالية للشركات والمؤسسات العاملة في مصر: دراسة استشرافية
د/ رضا فولفي عثمان ثابت حسن

٦٨٥

■ اتجاهات القائمين على صناعة الإعلام في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إنتاج المحتوى الإعلامي
أمينة شيبوه

٧٣٩

■ أثر الإعلانات عبر موقع الفيس بوك على التوجهات الشرائية للشباب الجامعي في الضفة الغربية الفلسطينية
هالة مازن جانم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
«وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ»

سورة التوبة - الآية (١٠٥)

بقلم: الأستاذ الدكتور

رضا عبد الواحد أمين

رئيس التحرير

الافتتاحية

مجلة البحوث الإعلامية .. ثلاثون عاما من الريادة والتميز

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله .
وبعد

أعزاءنا القراء من الباحثين والمهتمين بعلوم الإعلام والاتصال بفروعه المختلفة، نعتز بأن نقدم لكم العدد الثاني والسبعون من مجلة البحوث الإعلامية الصادرة عن كلية الإعلام جامعة الأزهر، والذي يصادف مرور ثلاثين عاما على إنشائها، حيث صدر العدد الأول منها عام ١٩٩٣م ، والتي نعتز فيها بإقامة جسور تواصل علمية مع نخبة من أكفأ الأساتذة الأفاضل في مجال التخصص لتحكيم وتقيح البحوث العلمية والدراسات المجازة للنشر ، وصولا إلى الغاية المبتغاة ، وهي الارتقاء بالعملية البحثية ، وقيادة المجتمع العلمي للممارسات التي من شأنها الحفاظ على قوة ومكانة الدورية العلمية محليا وإقليميا وعالميا، مع التأكيد على أن عملية التحكيم تتم في جميع مراحلها عبر النظام الإلكتروني للمجلة، وأن البحث الواحد يحكم من قبل اثنين من الأساتذة في تخصص البحث بالنظام المعنى اتساقا مع المعايير العالمية في مراجعة البحوث والدراسات المعدة للنشر في الدوريات العلمية المرموقة.

وكم يسعدنا أن نتلقى ردود الفعل المثنية - من الباحثين - على الانضباط في كل عمليات التعامل مع البحث والباحث من المتابعة المستمرة ، وتجسير الهوة الزمنية بين تاريخ استقبال البحث وتاريخ نشره أو إجازته للنشر ، دون أن يؤثر ذلك على جودة كل المراحل التي يتم التعامل فيها مع البحث ، كما أن هناك نظام داخلي للتدقيق المستمر للتأكد من الشفافية والعدالة والموضوعية في كل بحث يتم الاتفاق على إجازته للنشر من قبل الأساتذة المحكمين.

وترجمة لهذه الثقة المطردة من قبل الباحثين والأساتذة فإننا يسرنا أن نعلن أن عدد قراءة الدراسات المنشورة في الموقع الإلكتروني للمجلة وهو : <https://jsb.journals.ekb.eg/> زاد عن ٨٥٠ ألف قراءة ، وأن عدد تحميل البحوث Download بلغت ٩٢٠ ألفا وفقا لإحصائيات الموقع الإلكتروني في نهاية ديسمبر ٢٠٢٣م، وذلك بخلاف الاطلاع على النسخ الورقية في مكتبة كلية الإعلام جامعة الأزهر أو المكتبة المركزية بالجامعة أو أي وسيلة أخرى .

وهذا الأمر يضاعف من المسؤوليات الملقاة على عاتق أسرة تحرير المجلة التي تعمل على المضي قدما في عمليات التحديث والتطوير ، في محاولة للإسهام الفاعل في البيئة العلمية والبحثية في تخصص مهم هو الإعلام والاتصال ، ونسأل الله أن يكون ذلك كله من باب العلم الذي ينتفع به ، و ندعوه سبحانه أن يجعل كل ما يتم من عمليات مستمرة في مجلة البحوث الإعلامية خدمة للباحثين والمهتمين في ميزان حسنات كل من له دور في ذلك ، وإنما التوفيق والعون من الله وحده ، فله - سبحانه - الحمد في الأولى والآخرة ، « وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ » (الآية رقم ٨٨ من سورة هود)

أ.د/ رضا عبد الواحد أمين

عميد كلية الإعلام جامعة الأزهر

ورئيس التحرير

م	القطاع	اسم المجله	اسم الجهه / الجامعة	ISSN-P	ISSN-O	السنة	نقاط المجله
1	الدراسات الإعلامية	المجله العربية لبحوث الإعلام و الإتصال	جامعة الأهرام الكئئبية، كلية الإعلام	2536-9393	2735-4008	2023	7
2	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الإذاعة والتلفزيون	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-914X	2682-4663	2023	7
3	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة جنوب الوادي، كلية الإعلام	2536-9237	2735-4326	2023	7
4	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث الصحافة	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-9158	2682-4620	2023	7
5	الدراسات الإعلامية	المجله العلميه لبحوث العلاقات العامه والإعلان	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	2356-9131	2682-4671	2023	7
6	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الإعلام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام	1110-5836	2682-4647	2023	7
7	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الرأي العام	جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مركز بحوث الرأي العام	1110-5844	2682-4655	2023	7
8	الدراسات الإعلامية	مجله البحوث الإعلامية	جامعة الأزهر	1110-9297	2682-292X	2023	7
9	الدراسات الإعلامية	مجله البحوث و الدراسات الإعلامية	المعهد الدولي العالى للإعلام بالشروق	2357-0407	2735-4016	2023	7
10	الدراسات الإعلامية	مجله إتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام و تكنولوجيا الإتصال	جامعة القاهرة، جميعه كليات الإعلام العربية	2356-9891	2682-4639	2023	7
11	الدراسات الإعلامية	مجله بحوث العلاقات العامه الشرق الأوسط	Egyptian Public Relations Association	2314-8721	2314-873X	2023	7
12	الدراسات الإعلامية	المجله المصريه لبحوث الاتصال الجماهيري	جامعة بني سويف، كلية الإعلام	2735-3796	2735-377X	2023	7
13	الدراسات الإعلامية	المجله الدوليه لبحوث الإعلام والاتصالات	جميعه تكنولوجيا البحث العلمى والفنون	2812-4812	2812-4820	2023	7

الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة المؤسسية في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي

- **The Relationship Between Organizational Virtue and Citizenship Behavior in the Context of Social Exchange Theory**

أ.م.د/ محمود فوزي رشاد أحمد

أستاذ مساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام وتكنولوجيا
الاتصال، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

Email: Mahmoud.fawzy.r@gmail.com

ملخص الدراسة

حاولت الدراسة فهم وتفسير العلاقة بين أبعاد الفضيلة التنظيمية: التي ينبغي أن تتبناها الشركات، وسلوك المواطنة المؤسسية للعاملين؛ في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي؛ كإطار نظري يشرح دوافع ونواتج عمليات التبادل التنظيمي للسلع غير المادية؛ كالتقدير، والمكانة، والثقة وغيرها من القيم المعنوية في سياق البيئة التنظيمية للشركات والمؤسسات.

وتعد الدراسة من البحوث الوصفية التحليلية التي تعتمد على منهج المسح؛ تصميمًا بحثيًا يهدف إلى جمع البيانات الكمية من المبحوثين خلال فترة زمنية محددة، وهو ما طبقه الباحث على عينة متاحة قوامها (300 مبحوث) باستخدام صحيفة الاستقصاء.

كما اعتمد الباحث على المنهج الكيفي أو البحث النوعي Qualitative Research، من خلال إجراء مجموعتي نقاش مركزيين؛ بالتطبيق على (24 مبحوثًا) بهدف توظيف آرائهم، وتعليقاتهم، وتصوراتهم في شرح نتائج الدراسة الكمية وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو جميع أبعاد الفضيلة التنظيمية واتجاهاتهم نحو التحلي بجميع أبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة المؤسسية، فضلًا عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الفضيلة التنظيمية- سلوك المواطنة المؤسسية- نظرية التبادل الاجتماعي

Abstract

This study utilizes social exchange theory as a theoretical framework to examine the relationship between the dimensions of organizational virtue that companies should adopt and employees' corporate citizenship behavior. This theory explains the motives and outcomes of organizational exchange processes for intangible assets, such as appreciation, status, trust, and other moral values within the organizational environment of companies and institutions.

The descriptive-analytical study employed a survey method to collect quantitative data from respondents within a specific period. The survey was conducted using a structured questionnaire on an available sample of 300 respondents.

Additionally, the researcher employed a qualitative approach by conducting two focus group discussions with 24 participants to incorporate their opinions, comments, and perceptions in explaining and interpreting the quantitative findings.

The study found a moderate positive correlation between respondents' attitudes toward all dimensions of organizational virtue and their attitudes toward embodying all dimensions and indicators of institutional citizenship behavior.

Moreover, there is a moderate correlation between respondents' attitudes toward the incentives of organizational social exchange and their attitudes toward the dimensions of institutional citizenship behavior.

key words: Organizational virtue-institutional citizenship behavior - social exchange theory

أولاً: مقدمة الدراسة:

فرضت عديد المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتلاحقة على منظمات الأعمال- بالقطاعين الحكومي والخاص- ضرورة اتباع الإستراتيجيات الإدارية الرشيدة؛ على نحو مواز من الالتزام بالمبادئ والمعايير الاخلاقية؛ للمحافظة على مستوى الثقة والدعم المؤسسي المُدرَك للموظف؛ الذي يتأثر بكم وقيمة المنح، والمزايا، والمكاسب التي تقدمها مؤسسته، ومستوى قدرتها على تهيئة بيئة تنظيمية عادلة، تهيمن عليها قيم النزاهة والشفافية والإنصاف.

وأمام هذه الإشكالية، جاء مصطلح المنظمات الفاضلة *Virtuous Organizations* ليشير إلى الشركات والمؤسسات القادرة على تجاوز حدود المشاركة المعيارية، وبرامج المسؤولية الاجتماعية؛ التي قد تقوم على علاقات الربحية والمنفعة المتبادلة؛ بغرض حصد ميزة ما أو نيل اعتراف خارجي، أو لتعزيز السمعة الطيبة؛ ذلك لأن ممارسات الفضيلة التنظيمية؛ تترفع عن كل هذه الدوافع؛ من أجل تحقيق مختلف مظاهر النفع للآخرين؛ وتعزيز مقومات السلوك الاجتماعي الإيجابي؛ بغض النظر عن انتظار المكافأة، أو المعاملة بالمثل⁽¹⁾.

ويبدل الموظفون قصارى جهدهم طواعيةً؛ بهدف رد الجميل لمنظمتهم الحريصة على الالتزام بالاعتبارات الأخلاقية القويمة؛ بهدف نيل ثقتهم، وتنمية مستوى ولائهم التنظيمي نحوها، وفي المقابل قد تعجز الشركات عن توفير بيئة تنظيمية صحية؛ تتضافر فيها أبعاد الفضيلة التنظيمية *Organizational virtue* ما قد يدفع العاملين نحو إبداء سلوكيات ومواقف تتعارض مع ثقافة المؤسسة وسياساتها التنظيمية.

وتحاول الدراسة رصد وتوصيف اتجاهات العاملين بالمنظمات المصرية نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية؛ بصفاتها محددات أخلاقية ومؤسسية ينبغي تحقيقها، والالتزام بها

من قبل مديري وأصحاب الشركات والمؤسسات؛ كي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وما يتضمنه من قيم وفضائل معنوية ينبغي على الموظفين التحلي بها.

ثانياً: الدراسات السابقة: يمكن تصنيفها لمحورين بحثيين، كما يلي:

• **المحور الأول:** دراسات تناولت الفضيلة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

قامت دراسة (Sehrish et al, 2019)⁽²⁾ - باستخدام منهج التحليل من المستوى الثاني- على فرضية مفادها توسط كل من: (الفضيلة التنظيمية، ورأس المال النفسي) العلاقة بين القيادة الأصيلة Authentic leadership وازدهار الموظف، كما كشفت دراسة⁽³⁾ (Humaira Asad, et al, 2017)، بالتطبيق على (271) عضو هيئة تدريس بأربع جامعات باكستانية)، عن توسط (المناخ الأخلاقي) العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والرضا الوظيفي؛ ما فسرتة الدراسة في ضوء مستوى المصداقية ورأس المال النفسي الإيجابي الذي يعكسه المناخ التنظيمي الخيري؛ على نحو مواز من مستوى الدعم والثقة ورأس المال الاجتماعي الذي تعكسه الفضيلة التنظيمية؛ ومن ثم الإفضاء إلى مستويات أعلى من رضا الموظف، وتعزيز مشاعره وتصورات وسلوكياته الإيجابية نحو منظمته.

وبالتطبيق على (175) مضيعة طيران كورية) توصلت دراسة Won-Moo et al, (2017)⁽⁴⁾ إلى طردية العلاقة الارتباطية بين تصورات المبحوثين لأبعاد الفضيلة التنظيمية: (التفاؤل، والتسامح، والثقة، والرحمة، والنزاهة) وتنمية هويتهم التنظيمية، وارتباطهم بالعمل (التفاني والإخلاص واستيعاب مهام العمل)، وهي أبعاد الفضيلة التنظيمية ذاتها، وكشفت دراسة (عبد المحسن جودة وآية الفار، 2023)⁽⁵⁾، بالتطبيق على (263) موظفًا بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية) عن طردية علاقتها الارتباطية القوية بالنواتج التنظيمية؛ المتمثلة في: (الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وجودة العلاقات في العمل)، إضافة إلى تأثير الفضيلة التنظيمية بمناخ الأمان النفسي بالبيئة التنظيمية، المتمثل في: (الدعم والالتزام الإداري، وفعالية الاتصالات التنظيمية، والتعاون التنظيمي، والصحة النفسية بمكان العمل).

وبالمثل أيضاً؛ شكّلت الأبعاد الخمسة ذاتها مفهوم الفضيلة التنظيمية في دراسة (Irene Nikandrou & Tsachouridi, 2015)⁽⁶⁾، بالتطبيق على (572)

موظفًا يونانيًا)، وكشفت عن توسط "الهوية التنظيمية" وما يتصل بها من أبعاد: (الاستقلالية الوظيفية، والتمكين الإداري، والاحترام والفخر التنظيمي، والشعور بالتقدير والتعزيز الذاتي) العلاقة بين الفضيلة التنظيمية (متغير مستقل) والتطوع التنظيمي (متغير تابع) تتصل به مؤشرات: (التعاطف، والرغبة في القيام بأدوار إضافية، وخدمة المجتمع، ومساعدة زملاء العمل، وحماية المنظمة، وتقديم مقترحات بناءة، ونشر الخير). وبالتطبيق على (208 موظفين يابانيين و273 موظفًا فرنسيًا من العاملين في الشركات المحلية)، توصلت نتائج دراسة (Remy Magnier et al, 2020)⁷ إلى طردية العلاقات الارتباطية بين الفضيلة التنظيمية والرفاهية الذاتية والأداء الوظيفي، كما أدرك المبحوثون اليابانيون الفضيلة التنظيمية من بعدي (التسامح والتفأؤل)؛ ما فسّره الدراسة في ضوء قيمة الإحسان، والاعتراف بالخطأ لدى الثقافة اليابانية، بينما اختزله المبحوثون الفرنسيون في بعد "التفأؤل" فقط؛ ما فسّره الدراسة في ضوء رؤيتهم السلبية للاقتصاد الفرنسي.

وفي الصين، بالتطبيق على (294 موظفًا)، كشفت دراسة (Sow Hup & Oi Mei, 2021)⁸ عن العلاقة بين بعدين للرضا عن الاتصال، هما: (التغذية المرتدة الشخصية، والتواصل الإشرافي)، وسلوك المواطنة التنظيمية الإيثارية Altruistic organizational citizenship behavior، والفضيلة المدنية civic virtue، لتوصي الدراسة المديرين بتعزيز إدراك العدالة التفاعلية (حيادية التواصل مع الموظفين) استباقياً بعدة طرق: (تقديم معلومات دقيقة، وتعزيز العلاقات الشخصية الوثيقة كشرح القرارات والاستماع للموظفين لزيادة سلوكياتهم التقديرية، والتعاطف مع الموظفين، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم بدلاً من الانخراط في انتقادات عامة أو التعامل مع الموظفين بإحساس زائف).

وبالمثل أيضاً، استخدمت دراسة (دعاء صبري، 2023)⁹ الأبعاد ذاتها؛ بالتطبيق على (376 موظفًا بجامعة الأزهر) لتكشف الدراسة عن الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية (مرادفًا للفضيلة) بين القيادة التمكينية والشعور بالفخر التنظيمي، وصممت الدراسة مقياساً للفضيلة التنظيمية؛ متمثلاً في: (التفأؤل: أداء المهام دون رقابة، وتعدّد مشكلات

العمل دافعاً لمواجهة التحديات، وتنفيذ مهام العمل وفق أسس واضحة ومكتوبة، وأن تشجع الجامعة الموظفين على تبني المبادرات والأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات، والثقة: ثقة الموظفين في بعضهم وفي إدارة الجامعة، وثقة الموظفين في الأنظمة والقوانين، والالتزام بأوقات العمل، وإنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة، والرحمة والتعاطف: أن تسود المحبة والألفة بين الموظفين، وتعاون الموظفين مع بعضهم، وتبادل الشعور الإيجابي بين الموظفين، والنزاهة: أن تسود المصادقية والشفافية بين الموظفين، وأن تتعامل الإدارة مع الموظفين بالعدل والمساواة، وأن يتسم الموظفون بالاستقامة والشرف، والتسامح: أن تسود العلاقات الطيبة بين الموظفين، وأن تراعي الإدارة شؤون الموظفين).

• **المحور الثاني:** دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى:

توصلت دراسة (Subramaniam&Nadira, 2022)⁽¹⁰⁾، بالتطبيق على (396) موظفاً سيريلانكياً في ست مؤسسات حكومية بالفئة العمرية من 29 إلى 45 سنة)، إلى أنه كلما ارتقت كفاءة القيادة المدركة زاد تطور وتنمية رأس المال النفسي بين الموظفين؛ ما ينعكس أيضاً على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتطبيق على (104) موظفين في وزارة النقل المصرية)، صممت دراسة (Marwa (Gaber, 2023)⁽¹¹⁾ مقياساً للأبعاد السبعة لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو: (الإيثار: الاهتمام بمساعدة الزملاء الجدد على التكيف مع بيئة العمل، والتعاون مع المدير لأداء المهام على الوجه الأكمل، وإعطاء الأولوية لمصالح العمل على حساب المصلحة الشخصية، ومجاملة زملاء العمل وتشجيعهم خاصة في الأوقات الصعبة، والكياسة: تجنب التدخل في الأمور الشخصية للزملاء، واحترام رغبات وتفضيلات الزملاء والتشاور معهم قبل القدوم على أي خطوة، وتجنب اتخاذ أي قرار قد يسبب إرباكاً للعمل، والالتزام الصارم بقواعد ونظم العمل ومواعيد الحضور والانصراف، والضمير اليقظ: الحرص على صيانة وسلامة الأصول المادية لمكان العمل من أدوات وقطع أثاث، وإتقان العمل والتفاني فيه، والموافقة الدائمة على تجاوز ساعات العمل إن تطلب الأمر ذلك، والحرص على تحسين صورة وسمعة المنظمة أمام الآخرين، والفضيلة المدنية: الاهتمام بمستقبل

المنظمة وتطورها ونجاح أنشطتها، وتقديم أفكار ومقترحات قيمة للترويج للمنظمة، والاهتمام بتطوير القدرات العملية وإن كانت على النفقة الشخصية للموظف، وكرامية الشكوى وتجنب افتعال وإثارة المشكلات التافهة، والروح الرياضية: تجنب البحث عن أخطاء الآخرين، والتسامح وتقبل النقد بشكل علني، وتقبل تغييرات العمل والتكيف معها).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية؛ صممت دراسة (Alex Ingrams, 2020)⁽¹²⁾ مقياساً من سبع عبارات لرصد مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الحكومة الأمريكية، وهي: (رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل وإن منحه منظمته أموالاً كافية للعيش الكريم طيلة حياته، والعمل من المنزل بكامل إرادة الموظف، وتسمح ظروف العمل للموظف أن يكون أكثر إنتاجاً وفاعلية، والمشاركة التنظيمية في عملية اتخاذ القرار، وامتلاك المعلومات الكافية لإنجاز مهام العمل، وامتلاك فرص تطوير القدرات الشخصية، والقيام بأدوار متعددة داخل نطاق العمل).

وفي دراسة (Benedictus , 2021)⁽¹³⁾، جاء سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين متغيرات مستقلة هي: (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة المدركة، ودعم القائد، والثقة في الإدارة) ومتغيرات تابعة هي: (معدلاء الأداء، والأداء الكمي Quantitative Performance، وجودة العمل، ومعدل دوران العمل، والتعاون، والكفاءة التنظيمية، وخدمة العملاء).

ومن الدراسات العربية؛ دراسة (ريم عادل، 2021)⁽¹⁴⁾، التي طُبِّقت على (200 موظف بالشركات العائلية المصرية)، وتوصلت إلى ارتفاع معدل تبني المبحوثين لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي على الترتيب (الإيثار، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير)؛ إلا أن خصائصهم الديموجرافية لم تؤثر في معدلات التبني، كما كشفت النتائج عن طردية العلاقة الارتباطية بين تقييم المبحوثين لعملية إدارة الأزمة وثقتهم في الإدارة العليا وزملاء العمل، وتبنيهم لكل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

• اتجهت بعض الدراسات نحو توظيف نظرية التبادل الاجتماعي؛ لرصد وتفسير العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وغيرها من المتغيرات؛ ومنها الدراسات الآتية:

توصلت دراسة (Gordon Carter,2010)(15)، بالتطبيق على (49 موظفًا وثمانية مشرفين في ثلاث أندية أمريكية)، إلى طردية العلاقة الارتباطية بين كل من: (الدعم التنظيمي، وتبادل الأدوار بين المشرف والموظف) وكل من: (الإيثار، والالتزام العام) كمؤشرين لسلوك المواطنة التنظيمية، وصممت الدراسة مقياسًا لهما على النحو: (الإيثار: أساعد زملائي في مهام عملهم، وأتطوع في مهام عمل إضافية، ودعم الزملاء الجدد وتوجيههم، وأساعد المشرف في مهام عمله، وأقدم اقتراحات مبتكرة، ولا أقضي وقتًا في محادثات غير مفيدة للعمل- الالتزام العام: الالتزام بمواعيد العمل وقضاء أوقات إضافية تطوعًا، وأقدم إشعارًا مسبقًا في حالة تغيبي عن العمل، ولا أحصل على إجازات غير ضرورية، ولا أحصل على فترات راحة إضافية، ولا أهدر وقت العمل فيما هو غير مفيد).

وتوصلت دراسة (Emily Ma&Hailin Qu,2011)(16)، بالتطبيق على (407 موظفين في فنادق سبع مدن صينية)، إلى طردية العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (تبادل الأدوار بين زملاء العمل، وبين الموظفين ومشرفيهم) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) الذي صممت له الدراسة مقياسًا من عبارات: (أقدم إشعارًا مسبقًا إن لم أتمكن من الحضور للعمل، وألتزم بالحضور للعمل، وأحافظ على نظم العمل وقواعده، وأحرص على حماية ممتلكات الفندق، وأحرص بضمير حي على الترويج لسلع الفندق وخدماته والتحدث عنه بشكل إيجابي مع الآخرين، وأساعد زملائي عندما تكون أعباء العمل ثقيلة عليهم، وأساعد زملائي الذين تأخروا في إنهاء التزامات أعمالهم، وأخصص وقتًا للاستماع إلى مشكلات ومخاوف زملائي في العمل، وأبذل قصارى جهدي لمساعدة زملائي الجدد، وأنقل الإشعارات والأخبار والتعليمات لزملاء العمل، ولي مواقف إيجابية في العمل، وأتعامل مع العملاء بشكل مهذب ومحترم للغاية، وأستجيب لإرشادات خدمة العملاء وأحرص على حل مشكلاتهم في الوقت المناسب، وأخطائي في العمل قليلة للغاية، وأقدم أفكارًا ومقترحات ببناءً لتطوير خدمات الفندق).

وبالتطبيق على (402) مبحوث من مهندسي وفنيي تطوير المنتجات بإحدى الشركات السويدية)، توصلت دراسة (Wajda & Angela, 2012) (17) إلى توسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الدعم التنظيمي الناتج عن التفاعلات المتعددة للموظفين وأصحاب العمل، والمبادرة الشخصية للعامل؛ كأحد مظاهر سلوكه الاستباقي.

وفي قطاع الضيافة، بالتطبيق على (242) موظفًا بالخطوط الأمامية في الفنادق الأمريكية)، تناولت دراسة (Jessica and Murat, 2021) (18) الدعم التنظيمي المدرك بصفته جانب المنظمة في التبادل الاجتماعي؛ في حين أن المشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الخدمة يمثلان جانب الموظف بينما جاء التمكين النفسي وسيطاً بين هذه العلاقات؛ لتوصي الدراسة مديري وأصحاب الفنادق بما يلي: (فهم مواقف العاملين وسلوكياتهم وإشعارهم بالقيمة المعنوية لمهامهم، ومنح العاملين قدرًا أكبر من الدعم والحرية والاستقلالية في تولي مسؤولياتهم الوظيفية، ودعم آليات تمكين الموظفين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وحث الموظفين على تطوير سلوكيات العمل الإضافية).

في المقابل، لم تكتف دراسة (Díaz & Alecchi, 2017) (19) بخمسة أبعاد؛ فصممت مقياساً لسلوك المواطنة التنظيمية من سبعة أبعاد هي: (السلوك الداعم: تعزيز التعاون مع المشرفين وزملاء العمل، والروح الرياضية: أداء المهام على الوجه الأمثل وإن تفاقمت المشكلات، وتحمل ضغوط العمل وعدم التذمر، والولاء التنظيمي: تمتع الموظف بالالتزام التنظيمي وإن واجهته ظروف سلبية، والامتثال التنظيمي: الالتزام بالقواعد والتعليمات والتوظيف الأمثل لموارد المنظمة، والمبادرة الفردية: أداء مهام العمل على النحو الأمثل وطرح الآراء والأفكار المبتكرة، والفضيلة المدنية: تغليب مصلحة الشركة على المصالح الشخصية وبذل قصارى الجهد للارتقاء بالكفاءة التنظيمية، وتطوير الذات: أن يحرص الموظف على تحسين مهاراته ومعارفه وتطوير قدراته).

وبالتطبيق على (166) موظفًا إيرانيًا)، توصلت دراسة (Mehran, 2017) (20) إلى تأثير "الروحانية" في مكان العمل Spirituality in the workplace : (الاعتراف بقيمة العمل والموظف، وتنمية انتماء الموظف، وتقدير قيمة العمل التعاوني ودعم الموظفين

لبعضهم، والمواءمة بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المنظمة) في كل من سلوك المواطنة التنظيمية: (اتباع قواعد العمل ونظمه، والالتزام بمواعيد العمل وأداء مهام إضافية، وتجنب الشكوى وإثارة المشكلات مع الزملاء، والعمل على تعزيز صورة المنظمة، ومساعدة الزملاء ممن لديهم أعباء إضافية) والالتزام التنظيمي.

• استخلص الباحث من الدراسات السابقة ما يلي:

- وفرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، وهي: (الفضيلة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية)، إلى جانب محدودية الدراسات التي حاولت استخلاص محفزات التبادل التنظيمي من مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي، لذا تحاول الدراسة الحالية الربط بين المتغيرات الثلاثة، واختبار الفروض بينها في ضوء السمات الشخصية والتنظيمية الخاصة بالمبحوثين.

- عرضت الدراسات السابقة عديد المتغيرات التي تشكل ملامح ومحددات الثقافة التنظيمية في الشركات، وهي: (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والتعاون التنظيمي، والرفاهية التنظيمية، والكفاءة الوظيفية، والثقة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والفضيلة التنظيمية، والروحانية التنظيمية)، ما يمنح الفرصة للباحث لتوصيف متغيرات الدراسة بدقة.

- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على منهج المسح؛ وفي إطاره جُمعت البيانات باستخدام صحيفة الاستقصاء، وهو المنهج ذاته الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته؛ مع الحرص على دعم النتائج الكمية بمعلومات كيفية عن تصورات وآراء

أعضاء مجموعتي النقاش المركزتين.

- تنوعت المنظمات وقطاعات الأعمال التي طُبقت عليها الدراسات السابقة، مثل: (الوزارات والهيئات الحكومية، والفنادق، وقطاع الطيران، وتكنولوجيا المعلومات، والأندية، والبنوك، والجامعات)، وإن حظت المؤسسات الحكومية بالنصيب الأكبر من الدراسات السابقة.

- اتسمت الدراسات السابقة بتنوع الأطر الجغرافية متباينة اللغة، والثقافة، في دول: (الصين، واليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، والسويد، واليونان، ومصر، وسيريلانكا، وكوريا، وإيران، وباكستان).

- اعتمدت بعض الدراسات على نظرية التبادل الاجتماعي؛ التي قدّمت إطاراً معرفياً شارحاً لمفهوم الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية وما ينبثق منهما من أبعاد، فضلاً عن تفسير وتحليل العلاقة بين هذه المفاهيم والمتغيرات في سياق البيئة التنظيمية؛ ليعتمد الباحث على النظرية ذاتها في دراسته.

ثالثاً: المشكلة البحثية:

تمارس بعض منظمات الأعمال تجاوزات غير إنسانية مثيرة للصدمة؛ كتسريح الموظفين، وزيادة ساعات العمل، وعدم توفير تأمينات وضمانات صحية واجتماعية لائقة؛ وقد يرجع ذلك لعدد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مثل: (تدني مستوى الأمن الاقتصادي، والتنوع الثقافي للقوى العاملة، وتباين وتعدد أساليب الإدارة والحوكمة التنظيمية، وتقليص فرص العمل المتاحة، والتنافسية العالية في سوق العمل). وتفرض هذه الإشكالية على المنظمات ضرورة الارتقاء بأدائها الوظيفي وكفاءتها الإنتاجية؛ دون الإخلال بالمعايير الأخلاقية التي ينبغي أن تسود بيئة العمل؛ لبناء جسور الثقة التنظيمية مع العاملين، وتنمية مستوى ولائهم، وتمتعهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن ثم تبدو المشكلة البحثية بارزة في محاولة فهم وتفسير العلاقة بين أبعاد الفضيلة التنظيمية التي ينبغي أن تتبناها الشركات، وسلوك المواطنة المؤسسية للعاملين؛ في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً نظرياً يشرح دوافع ونواتج عمليات التبادل التنظيمي للسلع غير المادية؛ كالتقدير، والمكانة، والثقة وغيرها من القيم المعنوية في سياق البيئة التنظيمية للشركات والمؤسسات.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل وتفسير العلاقة بين اتجاهات المبحوثين نحو كل من: (محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي، والفضيلة التنظيمية)

- واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية؛ على النحو الآتي:
- (1) رصد وتوصيف العلاقات بين المفاهيم التنظيمية المتعددة: (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية)، وذلك من واقع الإطار النظري والمعرفي للدراسة.
 - (2) الكشف عن تفضيلات المبحوثين لمحفزات عمليات التبادل الاجتماعي التنظيمي (محفزات مادية واقتصادية/ محفزات عاطفية واجتماعية).
 - (3) الكشف عن اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية (الإيثار، والكياسة، والضمير اليقظ، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية).
 - (4) الكشف عن اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية (التفاؤل، والثقة، والتسامح، والنزاهة، والرحمة).
 - (5) تفسير العلاقة بين اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.
 - (6) الكشف عن مدى وجود فروق بين المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو كل من: (محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي، والفضيلة التنظيمية، وسلوك المواطنة المؤسسية) وفقاً لمتغيرات: (النوع، والعمر، والراتب الشهري، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات العمل بالمنظمة، ونمط ملكية المنظمة).

خامساً: أهمية الدراسة:

- (1) تمثل الدراسة مزيجاً معرفياً بينياً لعدد من العلوم والمجالات المعرفية: (الإدارة، وعلم النفس الإيجابي التنظيمي، وعلم الاجتماع التنظيمي، والتنمية البشرية، والعلاقات العامة، والاتصالات التنظيمية، والسلوك التنظيمي)، ومن ثم تخاطب الدراسة إدارات: (العلاقات العامة، والاتصالات التنظيمية والمؤسسية، والموارد البشرية) بالشركات والمؤسسات.

(2) تركز الدراسة على اتجاهات ومواقف الموظفين نحو الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية؛ ما يعكس الاهتمام برأس المال البشري؛ كثرة إنسانية ورصيد فكري متنامي التطور؛ بما يمتلكه من مهارات وقدرات.

(3) تتميز الدراسة بثرائها المعرفي والنظري عن التطور العلمي لمقاييس ومحددات كل من: (الفضيلة التنظيمية، وسلوك المواطنة المؤسسية) بأطر جغرافية متباينة الثقافة.

(4) تحاول الدراسة تقديم إسهام نظري يشرح أبعاد الفضيلة التنظيمية وسلوك المواطنة المؤسسية؛ في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي.

(5) تقدم الدراسة توصيات عملية للعاملين عن سبل الارتقاء بأدائهم الوظيفي وطاقاتهم الإنتاجية، وتهيئة مناخ تنظيمي صحي وجيد.

سادسا: فروض الدراسة:

(1) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين اتجاهات الباحثين نحو أبعاد تحقيق الفضيلة التنظيمية واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

(2) توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين اتجاهات الباحثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي (محفزات اقتصادية/ اجتماعية) واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

(3) توجد فروق دالة إحصائياً بين الباحثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

(4) توجد فروق دالة إحصائياً بين الباحثين؛ وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

(5) توجد فروق دالة إحصائياً بين الباحثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية.

(6) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية.

(7) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي.

(8) توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي.

سابعا: الإطار النظري والمعريف للدراسة:

(1) نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory

(1-1) النشأة والفرضية الرئيسية:

أرسى الأمريكي جورج كاسبر هومانز، مؤسس علم الاجتماع السلوكي؛ الملامح الأولى للنظرية عام 1958؛ من خلال كتابه "السلوك الاجتماعي وأشكاله الأولية" الذي طرح فيه فكرة تبادل الأشخاص للسلع غير المادية؛ كالتقدير، والثناء، والامتنان، والمكانة.. إلخ⁽²¹⁾.

وتحاول النظرية تفسير السلوك الإنساني بالسياقات الاجتماعية والتنظيمية المتباينة؛ وتقوم على فرضية رئيسية مفادها: أن استمرار العلاقات مشروط بكون المكافآت تفوق مقدار التكاليف، فالتفاعلات البشرية ما هي إلا صفقات؛ تستهدف زيادة المكافآت إلى حدها الأقصى، وتقليل التكاليف "الخصائر" إلى حدها الأدنى.

(2-1) التبادل الاجتماعي والتبادل الاقتصادي:

يسعى الأشخاص إلى الانخراط والاستمرار في التبادلات والعلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تحقق لهم أقصى معدلات الثقة، والدعم، والتعزيز؛ التي تتجاوز التبادلات الاقتصادية البحتة.

فعلى عكس التبادلات الاقتصادية، تعد شروط التبادل الاجتماعي وأساليب سداده غير معروفة مسبقاً، فلا يتوقع الناس عوائد ملموسة دائماً؛ بل يفضلون تبادل خبراتهم

وجهدهم مقابل عوائد غير ملموسة، مثل المكانة، والاحترام، والتقدير؛ وما ينجم عنها من نتائج إيجابية؛ تؤدي إلى تقليل المخاطر، وزيادة التعاون، وتعزيز العلاقات بين الأفراد. ولا يمكن للتبادلات الاجتماعية أن تضمن أن يكون العائد مساوياً للتكلفة؛ بل يعتمد ذلك على الإيمان بقيمة العائد المتبادل، وكلما كان فعل الشخص أكثر قيمة بالنسبة له؛ فإن احتمال قيامه به أكبر، كما أن استمرار التفاعل بين الناس مرهون باستمرار المكاسب المتبادلة التي يحصلون عليها من جراء التفاعل⁽²²⁾.

وإن فاقت مكافآت الفرد ما قدمه من تكاليف أنتجت علاقة غير متساوية إيجابية، تعمل على تحفيز الفرد وتنمية ثقته؛ إيماناً منه بقيمة التبادل العادل، أما إن فاقت التكاليف مقدار المكافآت فإنها تفرز علاقة غير متساوية سلبية؛ تنمي لدى الفرد الشعور بالذنب والغضب؛ فيسعى للتعويض واستعادة النقص؛ إما من خلال حرمان نفسه؛ كي يتساوى مع مكافأة الطرف الآخر، أو الاتجاه نحو الانتقام من الطرف غير العادل؛ رافضاً أي لوم أو ندم نفسي⁽²³⁾.

1-3) التبادل الاجتماعي داخل منظمات الأعمال:

تؤثر طبيعة العلاقة الاجتماعية في التبادلات النفسية؛ فكلما كانت العلاقة بين الطرفين قائمة على التبادلات التعددية بين الأقران أو زملاء العمل والدراسة زادت التبادلات النفسية، سواء إيجابية أو سلبية؛ مقارنة بمن يتم رؤيتهم والتعامل معهم على فترات متباعدة؛ لظروف سفر أو انتقال للعمل بأمكان أخرى؛ ويرجع ذلك لتباين مستوى المقارنة والمسافة الاجتماعية بين طرفي التبادل⁽²⁴⁾.

وتفسر النظرية أسباب ارتباط العاملين بعملهم، إذ يكرسون جهودهم لأداء أعمالهم وأدوارهم الرسمية داخل المنظمة، كما يوظفون ما لديهم من مثابرة، وإصرار، وطاقة ذهنية، ومرونة فكرية، وانغماس سلوكي؛ للشعور بالفخر، وبأهمية العمل وقيمه⁽²⁵⁾.

وترتكز النظرية على مفهومي الالتزام والولاء؛ اللذين ينشآن نتيجة لتطور العلاقات مع الوقت، ويتحولان لعلاقات ناضجة؛ نتيجة تأثرهما بمتغيرات: (الدعم والثقة والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ودعم الفريق، وتبادل الأدوار بين القائد والموظف، ودعم القيادة التنظيمية، والصدقة والدعم العاطفي، ومقدار المكافآت والمزايا المادية

والمعاملات الاقتصادية)، ما يؤدي لبناء وتطوير ثقافة تنظيمية عادلة تدعم وتعزز علاقات التبادل بين العاملين⁽²⁶⁾.

وتبدأ المنظمة عملية التبادل الاجتماعي من خلال تقييم إسهامات موظفيها، ورعاية رفاهيتهم، وتوفير ضمانات العدالة والدعم والثقة، ومن ثمَّ يستجيب الموظفون بالسلوكيات المناسبة؛ نتيجة شعورهم بأنهم ملزمون بتبادل المعاملة الفاضلة مع منظماتهم، والإسهام في نجاحها، والعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ وفقاً لسلسلة متواصلة من علاقات الأخذ والعطاء المستقلة بين الطرفين.

وفي محاولة لتفسير السلوك الإنساني والبنية الاجتماعية للعلاقات بالمجال الإداري؛ ترى النظرية أن الموظفين يميلون إلى الاستجابة لمنظماتهم بسلوكيات إضافية؛ عندما يشعرون أن منظماتهم تستثمر فيهم، وكذلك عند حصولهم على موارد اقتصادية، واجتماعية، وعاطفية أيضاً في مكان العمل؛ ما يدفعهم نحو تعويض منظماتهم بمواقف وسلوكيات أفضل⁽²⁷⁾؛ إذ تؤدي تجارب العمل الإيجابية إلى رغبة الموظفين في البقاء بمنظماتهم، وتنمية استعدادات الاستفادة من مواردها، وجني ثمار جهودهم⁽²⁸⁾.

وعندما تحسن المنظمات معاملة موظفيها؛ عبر بعض المزايا: (عدالة الراتب والمكافآت، والدعم والتقدير المعنوي، والتمكين، والاعتراف بالجهد والإنجاز، ومشاركة المعلومات، والأمن والاستقرار الوظيفي... إلخ)، فإنها تتوقع منهم - طواعيةً - رد هذا الإحسان في شكل مخرجات تنظيمية (سلوك المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي)⁽²⁹⁾، وتكفل هذه المدخلات والمخرجات الحفاظ على أشكال التعاون التلقائي والتضامن الجماعي بين أعضاء المنظمة⁽³⁰⁾.

(4-1) قواعد النظرية:

(1-4-1) قاعدة المعاملة بالمثل: تعد أبرز القواعد الست لنظرية التبادل

الاجتماعي؛ وهي مستمدة من فكرة "العالم العادل" كقاعدة أخلاقية متأصلة في البشر عالمياً؛ وإن اختلفوا في مظاهر ومستوى تبادلهم؛ وفقاً لاختلافاتهم الثقافية والشخصية، ولكن توجد بعض الأسباب التي تعوق حدوث المعاملة

التبادلية بين العاملين بطريقة مرغوبو؛ كعدم كفاية الإشراف الإداري، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، أو الاستغناء عنهم⁽³¹⁾. وتعد قاعدة "المعاملة بالمثل" (أنت تساعدني وأنا أساعد شخصاً آخر، "you help me, and I help someone else") آلية أساسية لإدارة السمعة، وجني "مزايا إدارة الانطباع impression management favors" في شبكاتنا الاجتماعية مثل: (التقدير، والامتنان، والإشارات النصية غير اللفظية، وغيرها من الإجراءات والاستجابات التبادلية المرغوبة)، وغيرها من السلوكيات ثنائية الاتجاه وذاتية التعزيز؛ كي تستمر دورة التبادل الاجتماعي دون مفاوضات صريحة، أو عقود مكتوبة، أو وثائق رسمية. ويميل الأشخاص إلى استخدام قاعدة المعاملة بالمثل في النظم التي تدعم العمل الجماعي؛ إذ تؤدي التفاعلات الشخصية المباشرة إلى التبادل السريع للمعلومات، ووفرة الإشارات الاجتماعية الغنية بالرموز (المادية والمرئية واللفظية)، فضلاً عن شفافية الخدمات المتبادلة؛ والقدرة العالية على تكرار الرسالة وإعادة معالجتها، وهي كلها عوامل قد تؤدي لردود فعل إيجابية، تعزز الثقة المعرفية والتنظيمية؛ التي تعد نتيجة مباشرة للمعاملة بالمثل.

في المقابل، يحتاج أمر بناء الثقة بالتفاعلات غير المتزامنة مثل: (مواقع وتطبيقات الإنترنت، والنصوص) لمزيد من الوقت، والجهد، والتحفيز؛ حيث الافتقار للإشارات غير اللفظية، والتراكم البطيء للرسائل، ومن ثم بطء عمليات نقل المعلومات وتبادلها؛ لكنها تعزز-نسبياً- عمليات الاتصال غير الرسمي؛ كونها لا تحتاج ردود أفعال فورية؛ ما يجعل أمر التفاعل الفعلي أكثر طوعية، لذا تكون العلاقات الضعيفة أكثر استعداداً للمشاركة بالنقاشات عبر الوسائل الأقل تزامناً⁽³²⁾.

- أما القواعد الخمس الأخرى للنظرية فتتمثل فيما يلي:

(1-4-2) العقلانية Rationality: وتعني التعبير المنطقي لمختلف

الإجراءات التي يتخذها الفرد وفقاً لتفضيلاته.

(1-4-3) الإيثار Altruism: وتعني أن يتسم الفرد بالرحمة واللطف،

وأن يقدم الخير للآخرين؛ وإن كان على حساب نفسه.

(4-4-1) المكاسب الجماعية Group gain: وتشير إلى التبادل

الجماعي للمزايا، وجني الفوائد حسب رغبة الفرد.

(5-4-1) اتساق المكانة Status consistency: ويطلق عليها "توازن

الرتبة"؛ إذ يتوقف توزيع الفوائد والمكاسب على مكانة الفرد بمجموعته الاجتماعية.

(6-4-1) المنافسة Competition: هي عكس الإيثار؛ إذ تدور حول

سلوك البحث عن الذات، وتأثر المنافسة التنظيمية ببعض متغيرات السلوك التنظيمي؛ مثل: (الحسد في مكان العمل، والثقافة التنظيمية السائدة، ومقدار مهارات العامل)⁽³³⁾.

(5-1) متغيرات النظرية:

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي؛ فإن بيئة العمل العادلة، التي يُعبر عنها بالتوزيع العادل للنتائج؛ من حيث الأجور، ومعايير الترقى، وتقديم الحوافز، فضلاً عن عدالة مستويات التفاعل بين الموظفين والمديرين؛ من شأنها تعزيز إسهامات سلوكيات المواطنة لدى العامل الذي يتبنى مبدأ المعاملة بالمثل مع زملائه؛ فيتعهد بالولاء، والعمل الجاد، والجهد الدؤوب، إلى جانب تقديم بعض الخدمات التطوعية؛ نظير جني الحوافز التنظيمية.

ولكي يدرك العامل نهج العدالة التنظيمية؛ فإنها يجب أن تقتصر بدعم ورعاية القيادة، لضمان توجيهها في سير عملية اتخاذ القرار، والحد من التعقيدات المصاحبة للعملية التنظيمية، ومن ثم يتبنى العامل بعض السلوكيات متباينة المستوى؛ كما يلي:

(1-5-1) الجماعية Collectivism: وتعني تمتع الموظف بدرجة عالية

من المسؤولية نحو المنظمة وزملاء العمل، والميل إلى التضحية من أجل الصالح العام، والحفاظ على العلاقات المتناغمة.

(2-5-1) مسافة القوة Power distance: أي احترام التدرج الهرمي

للوظائف والمناصب، ومن ثم تباين مستوى القوة، والمكانة، والسلطة التي يتمتع بها كل مسئول.

(3-5-1) تجنب عدم اليقين Uncertainty avoidance: أي التغاضي

عن كل الأمور التنظيمية غير المؤكدة أو التي ينتابها بعض الشك.

(4-5-1) الأنوثة Femininity: وهي ثقافة إدارية تقوم على إعلاء قيمة

الأمن والاستقرار، وتجنب إثارة المشكلات والمشاحنات؛ من خلال الإيمان بأهمية التعاون التنظيمي، وديموقراطية القرار⁽³⁴⁾.

(2) سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسة:

(1-2) تطور المفهوم:

ينطوي مفهوم المواطنة التنظيمية على الاعتراف القانوني بعضوية الشخص، ومنحه عدداً من الاستحقاقات والمسئوليات والامتيازات؛ نظير الامتثال للنظم والقواعد الصريحة والضمنية؛ في سياق علاقة تنظيمية متبادلة بين الموظف وصاحب العمل⁽³⁵⁾.

فالمواطنة التنظيمية سلوك عفوي وتقديري (حر)، أي أنه غير ملزم للعامل؛ الذي يبتكره خارج نطاق توصيفه الوظيفي، ويتجاوز نداء الواجب الرسمي؛ ويتجسد هذا السلوك في مختلف أوجه التطوير الذاتي للموظف، وسعيه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، واحترام القواعد والسياسات المؤسسية، وعدم التذمر بسهولة عن العمل وأوضاعه الحالية، والتحمل الطوعي للمبادرات والمسئوليات الإضافية⁽³⁶⁾.

ويتجاوز هذا السلوك أي طابع رسمي أو روتيني؛ حرصاً من الموظف على نجاح منظمته، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين أدائها وسمعتها؛ دون انتظار مقابل مادي أو معنوي مباشر أو غير مباشر، والقيام بهذه السلوكيات دورياً؛ كي يعكس لمؤسسته بالغ الولاء والانتماء، والرغبة القوية في الارتقاء بها، وبلوغ زملائه من الرؤساء والمرؤوسين لأرقى مستويات الرفاهية التنظيمية؛ بهدف رد الجميل لمؤسسته؛ التي هيأت مناخاً تنظيمياً إيجابياً؛ يدعم فرص الإبداع والتميز، ويحافظ على الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية مزيجاً بين مفاهيم عدة؛ هي الامتثال والطاعة التنظيمية *Organisational Compliance/ Obedience*، التي تتطوي على التبنى الكامل لقواعد المؤسسة ولوائحها وإجراءاتها، ومفهوم الولاء التنظيمي للشركة، والدفاع عنها ضد التهديدات الخارجية، ومفهوم الروح الرياضية؛ إذ يضحى الموظف بمصلحته الذاتية على حساب مصلحة الجماعة أو المنظمة، وكذلك مفهوم الانغماس الوظيفي للعامل؛ الذي يتمتع بحماس إضافي واستعداد متمامي لإنجاز المهام وتعزيز الإسهام العملي الفعّال؛ إلى جانب إبداء سلوكيات الدعم والمساعدة للزملاء، بالإشارة إلى أبعاد صنع السلام، والتشجيع، والمجاملة، *peacemaking, cheerleading, courtesy dimensions* (37).

(2-2) نقد المفهوم والفرق بينه وبين "المواطنة العليا":

ينتقد بعض الباحثين كون سلوك المواطنة التنظيمية دافعاً ذاتياً ينبع من الموظف لدعم ومساعدة زملائه؛ ما يتطلب مزيداً من الوقت والطاقة؛ على حساب تقليص كفاءة أدائه لمهامه، ومن ثم الإضرار بالأداء الوظيفي، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة مبادرات فردية طوعية؛ تفرزها ظروف بيئة العمل؛ شريطة كونها داعمة وسامحة للعامل أن يبدي سلوكياته الإيجابية (38).

وكما يظهر سلوك المواطنة التنظيمية في الأنماط السلوكية الإيجابية نحو الرؤساء والمرؤوسين والنظم الإدارية؛ فإنه يبرز أيضاً في جودة الامتثال التنظيمي عن السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً؛ كإهدار وقت العمل، وتصيد الأخطاء للآخرين، والانخراط في صفائر المشكلات والمشاحنات الإدارية، والتعدي على حقوق الزملاء، وعدم الامتثال للقيم واللوائح والسياسات التنظيمية (39).

وعندما يتجاوز الموظف حدود منظمته، ويتجه نحو المشاركة في الأنشطة الهادفة إلى خدمة المجتمع والبيئة الأكبر التي تقع فيها منظمته؛ فإنه يقوم بما يعرف بـ "المواطنة العليا *Higher order citizenship*"، ذلك لأن غرضها يفوق المنفعة والكفاءة التنظيمية، وتعد الأنشطة الخيرية والإنسانية، ومبادرات المسؤولية الاجتماعية، والأعمال التطوعية؛ مثلاً بارزاً على هذا النمط من المواطنة (40).

(3-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: ويمكن عرضها كما يلي:

(1-3-2) الإيثار Altruism: ويتجسد في مساعدة زملاء العمل - طوعاً - في أداء

مهامهم؛ كتحمل جزء من عبء المسؤوليات الثقيلة الموكلة إليه.

(2-3-2) المجاملة/ الكياسة Courtesy: هي سلوكيات تقديرية تهدف إلى تجنب

مشكلات العمل، كأن يقدم الموظف إشعاراً مسبقاً لزملائه؛ قبل تغيير أمر

ما بالعمل قد يؤثر فيهم.

(3-3-2) الضمير Conscientiousness: ويعني تجاوز الحد الأدنى من

متطلبات الدور الوظيفي؛ كالاتزام بقواعد العمل وسياساته ومواعيده؛

وإن غابت الرقابة التنظيمية.

(4-3-2) الفضيلة المدنية Civic virtue: وتعني الاهتمام المتنامي للعامل بتطوير

منظمته؛ وبذل قصارى الجهد من أجلها⁽⁴¹⁾، بما في ذلك الأعمال والمبادرات التطوعية

الرامية إلى الارتقاء بصحة الزملاء ورفاهيتهم، وتحسين كل المنتجات والعمليات

التظيمية؛ بما يعكس كامل الولاء والانتماء الكلي للمنظمة⁽⁴²⁾.

(5-3-2) الروح الرياضية Sportsmanship: وتعني قدرة الموظف على تبني

السلوكيات الإيجابية، وتحمل المواقف التنظيمية الصعبة، والتضحية

بالاهتمامات الشخصية؛ دون شكوى أو تدمير، أو إبداء ثمة انزعاج من

الآخرين.

(2-4) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية والمفاهيم التنظيمية الأخرى:
يعرضها الشكل الآتي⁽⁴³⁾:



شكل توضيحي (1)

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية والمفاهيم التنظيمية الأخرى

(2-5) متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك مواطنة

الموظف، وقدرته على أداء المهام، وصنع القرار، والتكيف الوظيفي، وتطوير الذات، والتمتع بالولاء، والمبادرة، والفضيلة المدنية، وغيرها من أبعاد السلوك التنظيمي؛ الذي يتأثر أيضاً بالسمات الشخصية، وكذا بالمتغيرات الثقافية المتعلقة باللغة، والدين،

والقيم، والمعتقدات، والعادات والتقاليد، وغيرها من المتغيرات التي يمكن عرضها كما يلي⁽⁴⁶⁾:

(1-5-2) **العمر**: تختلف رؤية الموظفين لأنفسهم، وزملائهم، وبيئة عملهم؛

باختلاف مراحلهم العمرية؛ إذ تعبر سنوات العمل الأولى (من 20 إلى 34 سنة) عن الرغبة في التأسيس والاستقرار الوظيفي، وامتلاك القدرة على تنسيق الاحتياجات التنظيمية بشكل أكثر مرونة، في المقابل تمنح سنوات العمل التالية (من 35 إلى 55 سنة) للموظف شعوراً عميقاً بتحقيق ذاته، والتعامل مع أمر تعديل الاحتياجات التنظيمية بقدر أكبر صرامة، ومن ثم تتباين دوافع الموظفين نحو اتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ باختلاف أعمارهم.

(2-5-2) **النوع**: قد يكون الإناث أكثر اتجاهًا نحو اتباع سلوكيات المجاملة

والكياسة، ومساعدة الآخرين؛ نظراً لاقتران هذه السلوكيات بميول ودوافع عاطفية؛ فضلاً عن التحلي بسمات العطف، والحنان، والدفء، والاهتمام بنوعية الحياة، بينما يميل الذكور إلى تبني قيم العدالة والإنصاف المقترنة بالسلوك الضميري conscientious behavior، والتحلي بسمات الحزم، والقيادة، والتنافسية، وقوة الشخصية، والتركيز على النجاح المادي.

(3-5-2) **مدة العمل**: التي تعكس مستويات متباينة من القدرات، والخبرات،

والمهارات، والمعارف، والحاجة إلى الاستقلال الوظيفي والإداري؛ ما قد يؤثر في مستوى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(4-5-2) **الظروف والسمات الشخصية**: كالمستوى المادي، والحالة الاجتماعية،

والعرق، والمستوى الأخلاقي، والروح المعنوية للموظف، وكذلك بعض السمات الشخصية؛ كالانطواء والعزلة الاجتماعية؛ مقابل الانبساط، والانفتاح على الآخرين.

(2-5-5) تماسك المجموعة Group Cohesion: يميل الموظفون بمجموعات

العمل المتماسكة ذات الهوية الاجتماعية والتنظيمية الموحدة إلى التقارب، والتضامن؛ للحفاظ على تبادلهم الاجتماعي، وتعزيز فرص مساعدتهم لبعض، وتنمية مفهوم الثقة التنظيمية بينهم، وتحفيز الحالات المزاجية الإيجابية⁽⁴⁷⁾.

(3) الفضيلة التنظيمية:

(1-3) مفهوم الفضيلة التنظيمية وغاياتها الرئيسية:

يجمع المفهوم بين علم النفس الإيجابي وأخلاقيات العمل؛ بالإشارة إلى الخصائص الأخلاقية التنظيمية الشاملة التي تجسدها الإجراءات الجماعية أو الفردية داخل البيئة المؤسسية، وتؤدي هذه الصفات الأخلاقية إلى توليد سلوك إضافي؛ يتخذ فيه الموظفون نهجاً استباقياً لتحسين كفاءة عمليات الإدارة التنظيمية والاستدامة طويلة المدى⁽⁴⁸⁾.

وتسعى الفضيلة التنظيمية نحو إرساء القيم الأخلاقية النبيلة، وتحقيق أهداف اجتماعية جيدة في ذاتها؛ كالخير، والحب، والحكمة، والمغفرة، والرحمة، والشجاعة، وغيرها من الأخلاق المجردة من الأهواء والتحيزات؛ من أجل بناء مناخ تنظيمي قائم على النزاهة، والشفافية والعدالة الوظيفية؛ على نحو مواز من غرس مبادئ التفكير الأخلاقي الذي يعزز سلوكيات مساعدة الآخرين، والعمل الجماعي الفعال، والعلاقات الشخصية المترابطة والمثمرة، وغيرها من السلوكيات؛ التي دائماً ما تكون حصيلتها هي الارتقاء بكفاءة الأداء الوظيفي والإنتاجي للمنظمة، ودرء مصادر الخلل الوظيفي، وتحسين الموظفين ضد سلوكيات العمل غير المنضبطة، وتنمية مقومات الاستجابة والتكيف مع المواقف الطارئة والتهديدات غير المتوقعة⁽⁴⁹⁾.

وتتقسم الفضيلة إلى: ذاتية نابعة من السلوك الإنساني النبيل الساعي لازدهار البشرية وتقدمها، وفضيلة مكتسبة عبر البيئة التنظيمية، من خلال عوامل التمكين التي تدعمها، وتضمن استدامتها، وفي كلتا الحالتين؛ تتميز الفضيلة بسمات ثلاث، هي: (الخير الأخلاقي، والتأثير الإنساني، والتحسين الاجتماعي)⁽⁵⁰⁾.

(2-3) إشكاليات الفضيلة التنظيمية:

تتأثر المكونات التنظيمية بالإجراءات الفاضلة للأعضاء والمجموعات، فتكمن سمات الجودة، مثل: (النجاح المالي والاقتصادي، وزيادة مستوى السعادة والرفاهية الإنسانية، وتحسين جودة الحياة... إلخ) خلف الفضيلة والسلوكيات الأخلاقية المثلى (51)، ومن ثم لا يمكن لمنظمة ضمان البقاء والاستمرارية، وبلوغ الازدهار والرفاهية التنظيمية؛ دون رصيد الأعمال التعاونية اللانهائية؛ التي يبديها أعضاء المنظمة عن طيب خاطر؛ كمواطنين صالحين ينغمسون في جميع أنماط السلوكيات المرغوبة اجتماعياً، التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية الرسمية؛ إذ تجسد الرغبة الملحة للموظف في دعم وتعزيز علاقاته مع زملائه (52).

وتعكس نظرية الفضيلة محاولة التوفيق بين كل من: (التميز الإستراتيجي، والالتزام الأخلاقي، والمصلحة الذاتية)، باعتبار أن الإدارة العملية الحكيمة القادرة على تحقيق الأهداف الوظيفية تحدها فضائل وتصرفات أخلاقية؛ تقوم على معايير العدالة الشخصية، واحترام الذات، والثبات، وضبط النفس، وغيرها من الفضائل الساعية إلى بلوغ الخير الأخلاقي المطلق، والتحسين الاجتماعي غير المشروط.

والفضيلة التنظيمية وثيقة الصلة برأس المال الاجتماعي؛ ذلك لأن القيم الأخلاقية؛ كالتسامح، والتواضع، والامتنان الوظيفي؛ تسعى نحو بث طاقة عمل إيجابية بين أعضاء المنظمة، وتظهر مؤشراتهما في سهولة سريان وتبادل المعلومات والموارد، وتيسير عمليات التنسيق والتعاون المؤسسي، وخفض التكلفة المادية والزمنية للإجراءات الإدارية، فضلاً عن تعزيز كل من: الالتزام والولاء التنظيميين، ودعم مبادرات التعلم الفردي والتنظيمي للعاملين.

على الجانب الآخر، فإن تقليص مستوى الفضيلة التنظيمية، وانتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة غير الوفية بوعودها والتزاماتها؛ من شأنه خفض مستوى الثقة والروح المعنوية للعاملين؛ إذ تقترن تصوراتهم عن المنظمة بمعاني الظلم، والخداع، وازدواجية المعايير، والتعسف، والإيذاء الشخصي، وتعطيل الحياة، ومن ثم تدهور الأداء التنظيمي؛ وتدمير علاقات العمل التي يشوبها الطابع البيروقراطي الصلب المقاوم للتغيير، وتفشي

مشاعر الإحباط، والغضب، والضعف، والأنانية، والسعي نحو الانتقام، وإلقاء اللوم، وتغليب المصلحة الذاتية على غايات العمل المؤسسية⁽⁵³⁾.

(3-3) العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والثقافة المؤسسية:

تعد منظمات الأعمال الفاضلة بيئةً مواتيةً لإضفاء الطابع المؤسسي؛ القائم على العدالة التنظيمية، وتأسيس الفضائل الأساسية الداعمة للقوة الأخلاقية الجماعية، وتعزيز الفاعلية والشرعية؛ بينما يؤدي الركود والانحراف الأخلاقي إلى تبني الهويات النرجسية⁽⁵⁴⁾.

وتسهم ثقافة المنظمة وعملياتها بالدور الأكبر في تيسير السلوك الفاضل أو إعاقته؛ وكلما نجحت المنظمة وأعضاؤها في تبني هذا السلوك- بل وتعزيزه أيضاً- اكتسبوا المرونة التنظيمية، والقدرة على تجاوز الصدمات والمواقف الطارئة؛ ذلك لأن التواءم بين ممارسات الفضيلة وجهود التخطيط الإستراتيجي الشاملة؛ يجنب المنظمة التعرض للمساءلة القانونية⁽⁵⁵⁾.

ويمكن للمنظمة تعزيز عناصر التخزين المؤقت Buffering للفضيلة التنظيمية؛ من خلال حزمة متكاملة من العمليات المؤسسية؛ كفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين العاملين، والتوسع في عقد اجتماعات العمل الجماعي بينهم، وإرساء نظم عادلة للتقدم والتدرج الوظيفي، وتوفير البنى التحتية والموارد المادية والمالية اللازمة، والإعلان الواضح عن رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها⁽⁵⁶⁾.

(3-4) التطور النظري لأبعاد الفضيلة التنظيمية: اختلف الباحثون في تحديد مكونات

الفضيلة التنظيمية وأبعادها؛ ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (1)

أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لأبرز الدراسات السابقة

أبعاد الفضيلة التنظيمية	الدراسة
(الجدوى التنظيمية، والدعم التنظيمي، والشفافية، والتفاوض وقبول النقاش، والإسهام في تحسين الثقافة التنظيمية الأخلاقية).	George and Katerina ⁽⁵⁷⁾ (2015)
(الرحمة، والنزاهة، والشجاعة).	(Lizabeth et al,2012) ⁽⁵⁸⁾
(الأمانة والالتزام، وتحمل المسؤولية، واحترام القيم والأعراف الاجتماعية، والرحمة والتعاطف، وخدمة الآخرين، والعدالة).	(Habib & Vakil,2017) ⁽⁵⁹⁾
(المثابرة والتحدي، والتفاني والحماس، والإلهام، والالتزام).	(Inggil and Arum,2019) ⁽⁶⁰⁾
(التفاؤل، والثقة، والرحمة، والنزاهة، والتسامح).	(Fuyun Zhu,et al, 2022) ⁽⁶¹⁾ Remy Magnier et (al,2020) ⁽⁶²⁾ (Won-Moo et al, 2017) ⁽⁶³⁾ (Fatmanur Özen,2018) ⁽⁶⁴⁾ (عبد المحسن جودة وآية الفار، 2023) ⁽⁶⁵⁾

ويعتمد الباحث على الفضائل الخمس الأكثر تكراراً في التراث العلمي؛ أبعاداً بنائية للفضيلة التنظيمية ذات الصلة الوثيقة؛ بما هو خير للإنسان والبشرية، ويمكن عرضها كما يلي:

(3-4-1) التفاؤل: يعدُّ مكوناً رئيساً لرأس المال النفسي الإيجابي؛ إذ يشير التفاؤل

إلى التوقعات المأمولة في موقف معين؛ ومن ثم تفترض الفكرة الفلسفية للتفاؤل أن لدى البشر قدرة الوصول لتنبؤات مستقبلية دقيقة؛ تفسيراً للأحداث في الماضي والحاضر⁽⁶⁶⁾.

ويمنح التفاؤل للموظف طاقةً إيجابيةً؛ الدماغ البشرية - في حالتها الطبيعية- تنشط عند معالجة التوجهات التفاؤلية والإيجابية؛ مقارنة بالصور السلبية والمتشائمة⁽⁶⁷⁾، ما يمثل حافزاً ودافعاً للموظف نحو التفاعل مع الحاضر والمستقبل، ووضع الخطط والأهداف، والتفاني في العمل من أجل تحقيقها⁽⁶⁸⁾.

كما ينطوي التفاؤل على اعتراف الموظف وإيمانه بقدراته الذاتية؛ وحرصه الدائم على الالتزام بعمل الخير، وأداء مهام العمل بطريقة جيدة؛ لبلوغ النجاح الجماعي، وإن تصاعدت بعض التحديات التنظيمية الكبرى⁽⁶⁹⁾.

(2-4-3) الثقة: تشير عديد الدراسات إلى اعتبارها أحد مكونات رأس المال النفسي الإيجابي؛ بديلاً لعنصر الكفاءة الذاتية؛ ويقصد بالثقة قدرة الموظف على بذل الجهود، وتنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق الغايات المؤسسية؛ وإن كان العامل في ظروف قاسية تعوقه عن أداء واجباته.

وتتأثر الثقة التنظيمية بعديد من العوامل؛ كقدرة المؤسسة على تحقيق الدعم والعدالة التنظيمية، وتوفير بيئة عمل إيجابية تسمح بتنمية قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى كفاءتهم، فضلاً عن منحهم استقلالية تنظيمية مناسبة؛ تعزز هويتهم الاجتماعية وثقتهم في أنفسهم⁽⁷⁰⁾. كما تعد الثقة أيضاً أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي؛ إذ تسمح للعاملين بالاطمئنان والهدوء؛ لأنهم ليسوا بحاجة إلى الشك في تصرفات ودوافع زملائهم في العمل.

(3-4-3) النزاهة: تعني الاتساق بين المبادئ والأفعال، والإيمان بالأفكار المقبولة عقلياً⁽⁷¹⁾، وتشير إلى تمتع الموظف بسمات: (الشرف، والصدق، والأمانة) نتيجة للمناخ التنظيمي الذي يسوده العدل وحسن النوايا؛ على نحو مواز من ردع السلوكيات غير العادلة، ومن ثم درء أي فرصة لشعور الموظفين بالظلم في العمل⁽⁷²⁾.

(4-4-3) التسامح: يعكس التسامح التنظيمي القبول المتعمد للأخطاء عن طيب خاطر؛ بل ورؤيتها كفرص للتعلم والنمو، كما يقلل التسامح من فرص التوتر

المرتبط بالعمل؛ فحينما يشعر الموظفون بالأمان عند ارتكابهم أخطاء؛ فإنهم يسعون بإخلاص نحو تحقيق أهدافهم التنظيمية⁽⁷³⁾.

وعلى مستوى القيادة والإشراف الإداري؛ يعد التسامح أساس استقامة القائد؛ من خلال استجابته -عاطفياً- لمساعدة زملائه ودعمهم، خاصةً في حالات الإحباط والفشل، ومحاولة التغلب على هذه الظروف لتحقيق الأهداف المنشودة⁽⁷⁴⁾.

(3-4-5) الرحمة: وتعني اهتمام ورعاية الموظفين لمصالح ومسئوليات بعضهم، وتعاطف المنظمة مع شؤون العاملين⁽⁷⁵⁾، كما تتطوي الرحمة على تجنب اللوم، والترفع عن صفائر الأمور والأخطاء التنظيمية الطبيعية، وتعامل الموظفين باللطف واللين مع ذويهم، ويعرف هذا الأسلوب بـ "الدعم الرحيم" Compassionate Support⁽⁷⁶⁾.

ويمكن تعزيز الرحمة من خلال الشجاعة الفردية؛ التي تجعل متبنيها يتجنبون الصدام الإدراكي والعاطفي والسلوكي، والتخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ، واستعادة العلاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة ببيئة العمل⁽⁷⁷⁾.

لذا تُعدُّ نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر ملاءمةً للدراسة، ويعتمد عليها الباحث في وصف سلوكيات الدعم التنظيمي لكل من الرؤساء والمرؤوسين؛ في ضوء محفزات التبادل التنظيمي بشقيها (الاقتصادي والاجتماعي) وما تقدمه الشركات من التزامات مؤسسية ومعايير أخلاقية؛ تمثل أبعاداً للفضيلة التنظيمية، ومن ثم تفسير شعور الموظفين واتجاهاتهم نحو منظماتهم؛ بمختلف أشكال الامتنان ورد الجميل، والإجراءات الطوعية التي تعكس سلوكيات مواطنهم التنظيمية.

وتحاول الدراسة اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة (محفزات التبادل التنظيمي، والفضيلة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة المؤسسية)، في ضوء ظروف الموظف وسماته الشخصية، مثل: (النوع، والعمر، والراتب/ الدخل المادي)، وكذلك أبعاد السلوك التنظيمي مثل: (سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، ونمط ملكية المنظمة).

• **ثامناً: التصميم المنهجي للدراسة:**

(1) **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية؛ التي تتجه لوصف الظاهرة المدروسة خلال الظروف التي وجدت بها؛ إذ تسعى الدراسة لرصد وتفسير الكيفية التي تؤثر بها المحفزات وأبعاد الفضيلة التنظيمية في مستوى تبني موظفي الشركات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

(2) **منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على منهج المسح؛ تصميماً بحثياً يهدف إلى جمع البيانات الكمية من المبحوثين خلال فترة زمنية محددة، وهو ما طبقه الباحث على عينة متاحة قوامها (300 مبحوث) باستخدام صحيفة الاستقصاء.

كما اعتمد الباحث على المنهج الكيفي أو البحث النوعي Qualitative Research ، من خلال إجراء مجموعتي نقاش مركزتين؛ بالتطبيق على (24 مبحوثاً) بهدف توظيف آرائهم، وتعليقاتهم، وتصوراتهم في شرح نتائج الدراسة الكمية وتفسيرها.

(3) **مجتمع الدراسة وعينتها:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية؛ بالقطاعين الحكومي والخاص في مصر؛ وذلك على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية؛ وطُبقت الدراسة على عينة متاحة قوامها (300 مبحوث)، ويمكن عرض مجالات عمل الشركات التي ينتمي إليها المبحوثون، وخصائص عينة الدراسة؛ على النحو الموضح بالجدولين الآتيين:

جدول (2)

مجالات عمل المنظمات مجتمع الدراسة

النسبة	العدد	مجال عمل المنظمات
32.33%	97	التعليم والبحث العلمي
18.33%	55	التجارة والتوزيع
12.33%	37	التصنيع
7.66%	23	الصحافة والإعلام
6.66%	20	التسويق والعلاقات العامة
6.66%	20	الصحة
6.33%	19	الثقافة والفنون
6.33%	19	البنوك
2.33%	7	الرياضة والأندية
1%	3	الشنون القانونية

جدول (3)
خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد	المتغيرات	
52%	156	ذكور	النوع
48%	144	إناث	
45%	135	أقل من 35 سنة	العمر
41.7%	125	من 35 سنة إلى أقل من 50 سنة	
13.3%	40	من 50 سنة فأكثر	
21.7%	65	أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً	الراتب الشهري للمبحوث بالشركة التي يعمل بها
43.3%	130	من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً	
17.3%	52	من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً	
17.7%	53	من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر	
40.7%	122	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات عمل المبحوث بالشركة
21.0%	63	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
38.3%	115	من 10 سنوات فأكثر	
54%	162	موظف (أخصائي)	المستوى الوظيفي للمبحوث
46%	138	مدير قسم / إدارة / قطاع	
35.33%	106	قطاع حكومي	نمط ملكية المنظمة التي يعمل بها المبحوث
64.66%	194	قطاع خاص	

- أما بالنسبة لمجموعة النقاش المركزة "البؤرية": فقد عقد الباحث مجموعتين، تكونت كل منهما من (12 عضواً) من موظفي الشركات والمؤسسات المصرية، ولديهم درجات وظيفية رسمية بهذه المنظمات، ويمكن عرض بياناتهم كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4)

بيانات عينة مجموعتي النقاش المركزتين (مرتبة وفقاً لسنوات الخبرة الوظيفية)

مجموعة النقاش المركزة الأولى					
الاسم	العمر	آخر مستوى تعليمي للمبحوث	المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة الوظيفية	نمط ملكية المنظمة
نصر.ع	60 سنة	بكالوريوس	رئيس قطاع	30 سنة	قطاع خاص
محمد.ف	47 سنة	ليسانس	مدير تنفيذي	25 سنة	قطاع خاص
شريف.س	47 سنة	ليسانس	رئيس قسم	22 سنة	قطاع حكومي
إلهام.ص	50	ماجستير	مديرة علاقات عامة	22 سنة	قطاع حكومي
وسام.ر	50	بكالوريوس	مديرة علاقات عامة	20 سنة	قطاع خاص
محمد.ع	40 سنة	دكتورة	مدير مالي	18 سنة	قطاع حكومي
إسلام.غ	39 سنة	بكالوريوس	مدير مبيعات	17 سنة	قطاع خاص
السيد.ح	42 سنة	ماجستير	صحفي	16 سنة	قطاع خاص
محمد.ح	37	ماجستير	مدير إداري	15 سنة	قطاع خاص
ولاء.أ	42 سنة	ماجستير	أخصائية علاقات عامة	12 سنة	قطاع خاص
أحمد.م	31	دكتورة	خبير إعلام وتخطيط	10 سنوات	قطاع حكومي
ندى.أ	30 سنة	بكالوريوس	مديرة تنفيذية	10 سنوات	قطاع خاص
مجموعة النقاش المركزة الثانية					
هويدا.ي	60 سنة	بكالوريوس	كبير أخصائيين	30 سنة	قطاع حكومي
دينا.م	50 سنة	دكتورة	رئيسة قسم	30 سنة	قطاع حكومي
محمد.ح	50 سنة	دكتورة	مدير تنفيذي	25 سنة	قطاع حكومي
عادل.ل	49 سنة	بكالوريوس	مسئول تنفيذي	20 سنة	قطاع حكومي
عبد الرحمن.ع	49 سنة	بكالوريوس	مدير تنفيذي	20 سنة	قطاع خاص
مصطفى.ع	38 سنة	بكالوريوس	مدير مبيعات	16 سنة	قطاع خاص
مصطفى.ع	37 سنة	بكالوريوس	مدير تنفيذي	15 سنة	قطاع خاص
شادي.ح	41 سنة	بكالوريوس	مدير مبيعات	14 سنة	قطاع خاص
محمد.ك	37 سنة	بكالوريوس	مدير تسويق	14 سنة	قطاع خاص
دينا.م	36 سنة	دكتورة	صحفية	14 سنة	قطاع خاص
هشام.ش	31 سنة	بكالوريوس	أخصائي مبيعات	10 سنوات	قطاع خاص
الاء.ع	23 سنة	بكالوريوس	منسقة إدارية	سنة واحدة	قطاع خاص

4- أدوات جمع البيانات: استخدم الباحث اثنتين من أدوات جمع البيانات؛ لتحقيق

أهداف الدراسة، واختبار فروضها، وتفسير النتائج، وهاتين الأدوات؛ هما:

(1-4) استمارة استبانة إلكترونية: أداة لجمع البيانات الكمية الخاصة بالدراسة

الميدانية لعينة من العاملين في الشركات والمؤسسات المصرية؛ على اختلاف درجاتهم الوظيفية، وأُرسلت إليهم خلال شهري: (ديسمبر 2023م، ويناير 2024م)، ليحصل الباحث على (300 استمارة صالحة للتطبيق)، وقد اعتمد الباحث في تحليل نتائج الاستبانة على الأسلوب الكمي.

(2-4) مجموعة النقاش المركزة "البؤرية": وهي إحدى طرق البحث العلمي ذات الطبيعة

الكيفية؛ بهدف جمع بيانات كيفية عن موضوع محدد بين الأطراف المشاركين الذين تجمعهم تصورات واتفاقات مشتركة عن الموضوع، ولا تتكون من خبراء⁽⁷⁸⁾. ويمكن توظيف مجموعات النقاش في أبحاث التسويق والعلوم الاجتماعية؛ للتعرف على آراء المبحوثين وخبراتهم وتجاربهم في موضوعات الدراسة؛ من خلال رصد وتسجيل ردودهم، واستجاباتهم، وتعليقاتهم على الأسئلة المطروحة⁽⁷⁹⁾.

وقد تم عقد مجموعتي نقاش مركزتين؛ تراوحت المدة الزمنية لكل منهما (من 90 إلى 100 دقيقة)، وذلك يومي 3، 4 فبراير 2024م.

5- اختبار الصدق والثبات: ويمكن عرضهما كما يلي:

(1-5) اختبار الصدق: لقياس صدق صحيفة استطلاع رأي المبحوثين؛ استخدم

الباحث أسلوب الصدق الظاهري؛ من خلال عرض محتوى الصحيفة على مجموعة من المحكّمين^{(*)80}؛ للتأكد من صلاحيتها للتطبيق، وبعد مراعاة ملاحظات المحكّمين بالتصميم النهائي للاستبانة؛ أجرى الباحث الاختبار القبلي على (30 مبحوثاً) لبيان مستوى فهمهم للأسئلة، والمقصود منها، والطريقة الصحيحة للاختيار من بدائل الأسئلة.

(2-5) اختبار الثبات: للتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب قيمة معامل ألفا

كرونباخ؛ بصفته مقياساً للاتساق الداخلي بين عبارات أداة جمع البيانات؛

عن طريق حساب متوسط الارتباطات بين عبارات المقياس، وقد بلغت قيمة معامل Cronbach' Alpha (*) الخاص بمقاييس الدراسة (0.844)، وهي قيمة مرتفعة لثبات المقياس، وقبوله، واستخدامه في الدراسة، ويوضح الجدول الآتي مقاييس الدراسة، ومعاملات الثبات لكل منها:

جدول (5)

مقاييس الدراسة وقيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات المستخدمة في قياس المفهوم	المفهوم
0.789	7 عبارات، هي: (تقدم الشركة راتباً مناسباً، تقدم الشركة منحا ومكافآت مناسبة، توفر الشركة تأميناً صحياً لائقاً، تعوضني الشركة عن ساعات العمل الإضافية، توفر الشركة وسائل انتقال مناسبة ومريحة، توفر الشركة كل الأدوات والإمكانات اللازمة للعمل، مواعيد العمل مناسبة).	المحفزات المالية والاقتصادية للتبادل التنظيمي
0.793	7 عبارات، هي: (تمنحني الشركة مكانةً وتقديراً أديباً لائقاً، توفر الشركة تأميناً اجتماعياً لائقاً، تتسم الشركة بالاستقرار الوظيفي وصعوبة الاستغناء عن الموظفين، تدعم الشركة فرص التعلم والتدريب وتحسين المهارات، تتوافق مسئوليات العمل مع تخصصي الوظيفي، تراعي ظروف العمل حياتي الاجتماعية ومناسباتي الإنسانية "سعيدة أو حزينة"، تمنحني الشركة تمكيناً إدارياً واستقلالية وظيفية دون تضارب في أدوار العمل).	المحفزات العاطفية والاجتماعية للتبادل التنظيمي
0.825	5 عبارات، هي: (تشجعي الشركة على الإبداع والابتكار وطرح الأفكار، تتوافق خطط الشركة مع أهدافي، تتسم مهام عملي بالتجديد والتطور، تراعي الشركة معايير الجودة والتميز، تسمح الشركة للموظفين المشاركة في صنع القرار).	التفاؤل (أحد الأبعاد الخمسة للفضيلة التنظيمية)
0.824	5 عبارات، هي: (تثق الشركة في مهاراتي وقدراتي العملية، تحرص الشركة على تنمية مهاراتي المعرفية والعلمية، تشجعي الشركة على الترقى وتولي مناصب قيادية، تؤمن الشركة بقيمة التعاون والتسويق والعمل الجماعي، تقدر الشركة ذوي الخبرة والكفاءة وتحرص على مكافأتهم).	الثقة (أحد الأبعاد الخمسة للفضيلة التنظيمية)

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات المستخدمة في قياس المفهوم	المفهوم
0.816	6 عبارات، هي: (تتسم عملية توزيع المسؤوليات والأعباء الوظيفية بالعدالة وعدم المحاباة، الإعلان بوضوح عن قرارات ولوائح الشركة، تتسم قرارات ولوائح الشركة بالموضوعية والشفافية دون تحيز، يلتزم كل الموظفين دون استثناء بتنفيذ قرارات وتعليمات الشركة، تتم عملية اختيار الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية دون تحيز، تتسم عملية الترقي الوظيفي بالموضوعية).	النزاهة (أحد الأبعاد الخمسة للفضيلة التنظيمية)
0.840	4 عبارات، هي: (تلتمس الشركة الأعدار للموظفين، تتراجع الشركة عن أي خطأ غير متعمد تجاه الموظفين وتحرص على تعويضهم، تتجنب الشركة إثارة المشكلات وافتعال الأزمات مع الموظفين، تؤمن الشركة بأن أخطاء العمل أمر طبيعي).	التسامح (أحد الأبعاد الخمسة للفضيلة التنظيمية)
0.827	5 عبارات، هي: (تراعي الشركة شئون ومصالح الموظفين، تحرص الشركة على حل مشكلات وتحديات الموظفين، تتجنب الشركة تصيد الأخطاء للموظفين، تتسم بيئة العمل بالمرونة دون تعسف أو بيروقراطية، تحرص الشركة على تنمية العلاقات الطيبة بين الزملاء).	الرحمة (أحد الأبعاد الخمسة للفضيلة التنظيمية).
0.801	4 عبارات، هي: (أعطي الأولوية لمصالح العمل على حساب مصالح الشخصية، أساعد زملائي في مهام عملهم إن تطلب الأمر ذلك، أحرص على دعم وتوجيه زملاء العمل الجدد، أنطوع في مهام عمل إضافية إن تطلب الأمر ذلك).	الإيثار (أحد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية).
0.805	4 عبارات، هي: (أتجنب التدخل في الأمور الشخصية للزملاء، أحرص على احترام آراء زملائي وأستمع جيداً لأفكارهم ومقترحاتهم، أتناول مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار، أنقل الإشعارات والأخبار والتعليمات المهمة لزملاء العمل فور علمي بها).	الكياسة (أحد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية).
0.811	5 عبارات، هي: (ألتزم بمواعيد العمل، أحرص على سلامة الأصول المادية بالعمل من أدوات وقطع أثاث وغيرها، أحرص على سمعة شركتي وأتحدث عنها وعن زملائي بشكل جيد مع الآخرين، أتجنب إفشاء أسرار العمل).	الضمير اليقظ (أحد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية).
0.835	4 عبارات، هي: (أقدم أفكاراً ومقترحات مبتكرة لتطوير العمل،	الفضيلة المدنية (أحد

قيمة ألفا كرونباخ	العبارات المستخدمة في قياس المفهوم	المفهوم
	أحرص دوماً على تحقيق أهدافي الوظيفية، أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي العملية، لا أتردد في تدريب زملائي أو نقل معلوماتي وخبراتي إليهم).	الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية).
0.786	5 عبارات، هي: (أقبل النقد في مهام عملي بشكل علني، أحرص على تجاوز ضغوط العمل وظروفه الصعبة التي قد أتعرض لها، أتعامل مع الرؤساء والمديرين بمرونة وأقبل قراراتهم، أتجنب الجدل والانخراط في مشاحنات مع زملائي ورؤسائي، أتجنب الشكوى المتكررة لزملائي ورؤسائي).	الروح الرياضية (أحد الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تتجاوز (0.7)، فقد تراوحت القيم بين (0.786) و(0.840)؛ ما يعكس ثباتاً مرتفعاً للاتساق الداخلي بين بنود وعبارات محاور الاستبانة ومفاهيمها المراد قياسها، ثم أجرى الباحث اختبار الثبات بمرور الزمن Test-re test على عينة قوامها (30 مبحوثاً) بعد أسبوعين من تطبيق الاستبانة؛ وبلغت نسبة الثبات بين التطبيق الأول "الفعلي" والتطبيق الثاني (92%)، وهي قيمة ثبات عالية تدل على وضوح الاستبانة ودقتها.

6- متغيرات الدراسة: ويمكن عرضها كما يلي:

جدول (6)

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات التابعة
<ul style="list-style-type: none"> • محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي: محفزات مادية اقتصادية، محفزات عاطفية اجتماعية). • أبعاد تحقيق الفضيلة التنظيمية بالشركات: (التفاؤل، الثقة، النزاهة، الرحمة، التسامح). 	<ul style="list-style-type: none"> • نوع المبحوث (ذكر، أنثى). • عمر المبحوث. • الراتب الشهري للمبحوث بمنظمته. • الدرجة الوظيفية للمبحوث (موظف، مدير). • عدد سنوات عمل المبحوث بالمنظمة. • نمط ملكية المنظمة (حكومي/ خاص). 	<ul style="list-style-type: none"> • أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية (الإيثار، الكياسة، الضمير اليقظ، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية).

7- مقاييس الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

(أ) محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي: قيست من خلال مستويين؛ كما يلي:

(1-أ) المحفزات المادية/ الاقتصادية: قيست من خلال (7 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 7 درجات إلى 35 درجة.

(2-أ) المحفزات العاطفية/ الاجتماعية: قيست من خلال (7 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 7 درجات إلى 35 درجة.

(ب) الفضيلة التنظيمية: قيست من خلال خمسة أبعاد كما يلي:

(1-ب) التفاؤل: قيس من خلال (5 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض:

درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 5 درجات إلى 25 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (18.6).

(ب-2) الثقة: قيست من خلال (5 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 5 درجات إلى 25 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (19.10).

(ب-3) النزاهة: قيست من خلال (6 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 6 درجات إلى 30 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (21.84).

(ب-4) التسامح: قيس من خلال (4 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 4 درجات إلى 20 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (14.6).

(ب-5) الرحمة: قيست من خلال (5 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 5 درجات إلى 25 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (18.52).

(ج) سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية: قيس من خلال خمسة أبعاد؛ كما يلي:

(ج-1) الإيثار: قيس من خلال (4 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 4 درجات إلى 20 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (16.9).

(ج-2) الكمياسة: قيست من خلال (4 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض:

درجتان، معارض جداً: درجة واحدة). ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 4 درجات إلى 20 درجة؛ بمتوسط حسابي (17.22).

(ج-3) الضمير اليقظ: قيس من خلال (5 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 5 درجات إلى 25 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (22.60).

(ج-4) الفضيلة المدنية: قيس من خلال (4 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 4 درجات إلى 20 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (18.01).

(ج-5) الروح الرياضية: قيس من خلال (5 عبارات)، بتقدير إجابات المبحوثين على العبارات على النحو: (موافق جداً: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، معارض: درجتان، معارض جداً: درجة واحدة)، ثم تجميع الدرجات؛ كي تكون مقياساً تتراوح درجاته بين 5 درجات إلى 25 درجة؛ بمتوسط حسابي قيمته (21.33).

8- المعالجة الإحصائية للبيانات: بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة الميدانية؛ تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم معالجتها وتحليلها، واستخراج النتائج؛ باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، بإجراء المعاملات الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات البسيطة والنسب المئوية.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار (T-Test) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعتين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين، وفي حالة

وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ استُخدم الاختبار البعدي بطريقة أقل فرق معنوي (LSD) لاختبار الفروق بين المجموعات.

تاسعا: نتائج الدراسة؛ وهي نتائج الدراسة الميدانية؛ التي طَبَّقها الباحث على عينة قوامها (300 مبحوث) من موظفي المنظمات الخدمية والإنتاجية؛ في القطاعين الحكومي والخاص في مصر، وكذلك النتائج الخاصة بمجموعتي النقاش المركزتين اللتين أجراهما الباحث، ما يمكن عرضه كما يلي:

1. (محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي): تتمثل في محفزات مادية واقتصادية، ومحفزات أخرى عاطفية واجتماعية؛ ويمكن عرض استجابات المبحوثين نحوهما كما يلي:

جدول (7)

استجابات المبحوثين نحو المحفزات المادية والاقتصادية التي ينبغي أن تقدمها الشركات للموظفين

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الاستجابة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
80.3	0.922	4.01	34.0	102	41.3	124	17.7	53	6.0	18	1.0	3	مواعيد العمل مناسبة
76.9	1.142	3.84	36.7	110	29.3	88	19.0	57	11.7	35	3.3	10	توفر الشركة تأميناً صحياً لائقاً
76.0	1.124	3.80	32.3	97	34.7	104	17.0	51	12.7	38	3.3	10	توفر لي الشركة كل الأدوات والإمكانات اللازمة للعمل
74.1	1.067	3.71	26.3	79	34.7	104	25.7	77	10.0	30	3.3	10	تقدم الشركة راتباً مناسباً
69.8	1.170	3.49	22.3	67	31.3	94	25.7	77	14.3	43	6.3	19	تقدم الشركة منحا ومكافآت مرضية
68.0	1.259	3.40	24.0	72	26.3	79	24.0	72	17.0	51	8.7	26	تعوضني الشركة عن ساعات العمل الإضافية
66.9	1.282	3.34	23.0	69	26.0	78	23.3	70	17.7	53	10.0	30	توفر الشركة وسائل انتقال مناسبة ومريحة
استجابات المبحوثين نحو المحفزات العاطفية والاجتماعية التي ينبغي أن تقدمها الشركات للموظفين													
79.9	1.041	3.99	38.7	116	34.7	104	16.3	49	8.0	24	2.3	7	تتوافق مسؤوليات العمل مع تخصصي الوظيفي
79.0	1.035	3.95	37.7	113	31.0	93	22.0	66	7.3	22	2.0	6	تمنحني الشركة مكانة وتقديراً أدبياً لائقاً
76.5	1.156	3.82	34.0	102	35.0	105	15.0	45	11.3	34	4.7	14	تتسم الشركة بالاستقرار الوظيفي وصعوبة الاستغناء عن الموظفين
76.1	1.078	3.80	31.3	94	33.0	99	23.7	71	8.7	26	3.3	10	تدعم الشركة فرص التعلم

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الاستجابة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
													والتدريب وتحسين المهارات
75.2	1.083	3.76	28.7	86	36.0	108	21.3	64	10.7	32	3.3	10	تراعي ظروف العمل حياتي الاجتماعية ومناسباتي الإنسانية (سعيدة أو حزينة)
75.1	1.096	3.76	30.3	91	32.7	98	22.0	66	12.3	37	2.7	8	تمنحني الشركة تمكيناً إدارياً واستقلالية وظيفية دون تضارب في أدوار العمل
74.0	1.155	3.70	30.0	90	32.3	97	19.0	57	15.0	45	3.7	11	توفر الشركة تأميناً اجتماعياً لائقاً
300												الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- هيمنة سمة التقارب، والمستوى المرتفع على المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين نحو كلا النمطين من المحفزات سواء المادية والاقتصادية أو العاطفية والاجتماعية.

2- ففي المحفزات المالية والاقتصادية؛ تصدرت "ملاءمة مواعيد العمل" استجابات الباحثين بمتوسط حسابي (4.01)، بفارق بسيط عن جودة التأمين الصحي الذي حصد متوسطاً حسابياً (3.84)، بفارق ضئيل للغاية عن الترتيب الثالث؛ الذي جاء من نصيب "وفرة جميع الأدوات والإمكانات اللازمة للعمل" بمتوسط حسابي (3.80).

وقد أشار أغلب أعضاء مجموعتي النقاش إلى ضرورة توفير تأمين صحي لائق؛ كمعيار أساسي لا غنى عنه؛ نذكر منهم (وسام، مديرة علاقات عامة): "لا يجب اختزال التأمين الصحي في العلاج الآمن للموظف بمراكز طبية لائقة، بل أيضاً التأمين على حياته)، بينما لفت مبحوثان إلى أن وفرة أدوات العمل أولوية قصوى؛ وهما: (أحمد، م، خبير إعلام وتخطيط)، قائلاً: "لوجيستيات العمل وجودة مرافقه بمثابة ضرورة بالغة"، وقال (عبد الرحمن، م، مدير تنفيذي): "لا بد من وفرة وجودة إمكانات ولوازم العمل وتيسير الحصول عليها".

3- جاءت استجابات الباحثين تجاه ملاءمة الراتب في الترتيب الرابع، ولكن بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً؛ بلغت قيمته (3.71)، في المقابل، أبدى معظم أعضاء مجموعتي النقاش اهتمامهم البالغ بالراتب الشهري؛ بصفته المحفز المادي الأكثر أهمية، والعامل الأبرز في تقييم العمل؛ فقالت (إلهام. ص، مديرة علاقات عامة): "من منا لا يحتاج زيادة مالية في مرتبه في ظل الظروف المعيشية الصعبة والغلاء المتنامي للأسعار؟"، وأضاف (محمد. ك، مدير تسويق): "التقدير المادي هو الشرط الأول والرئيسي لقبول العمل والاستمرار فيه؛ سواء في شكل راتب مناسب متنامٍ بمرور الوقت، أو حوافز ومكافآت مادية؛ تمثل تعويضاً عن ظروف ومهام العمل الصعبة بالقطاع الخاص، ومواعيده غير الثابتة، وساعات العمل الإضافية"، ومن جانبه عدّد (محمد. ع، مدير مالي) المفردات المالية اللازمة لتنمية رضا الموظف في كل من: (الراتب المناسب، والأرباح السنوية، وحوافز الإنتاج)، وقال (إسلام. غ، مدير مبيعات): "ولائي متزايد بشكل كبير نحو شركتي لأسباب عدة أبرزها عدم الانتقاص من رواتبنا رغم الأحداث السياسية والأزمات الصحية والمالية التي مرت بها الدولة".

4- أما المحفزات العاطفية والاجتماعية؛ فجاءت عبارة (تتوافق مسؤوليات العمل مع تخصصي الوظيفي) في مقدمة استجابات الباحثين؛ بمتوسط حسابي (3.99)، بفارق شديد الضالة عن عبارة (تمنحي الشركة مكانةً وتقديراً أديباً لاثقاً) بمتوسط حسابي (3.95).

وقد عدّد بعض أعضاء مجموعتي النقاش أشكال التقدير المعنوي، متمثلة في: (جوابات ورسائل شكر وتقدير من زملاء العمل، وشهادات تكريم وتقدير من قبل الرؤساء، وحفلات تكريم الموظف المثالي، ورحلات التدريب والتعلم، وإدراج اسم الموظف بمجلة الشركة).

وبفارق محدود عن العبارتين السابقتين؛ جاءت استجابات الباحثين نحو الاستقرار الوظيفي وصعوبة الاستغناء عن الموظفين؛ في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.82)، وهو المؤشر الذي تطرق إليه أغلب أعضاء مجموعتي النقاش؛

نذكر منهم (محمود. ف، مهندس)، قائلًا: "تتمتع شركتي بسمعة طيبة تشعرني بالاستقرار الوظيفي؛ ما يظهر بوضوح في انتظام المرتبات وعدم تعطيل الأمور المالية"، وأضاف (عبد الرحمن. ع، مدير تنفيذي): "تمتلك مؤسستي رؤوس أموال ضخمة ولديها مجالات أعمال متعددة؛ فلا تستغني عن الموظف- إلا في حالات قانونية معينة- بل ينتقل الموظف لإدارة أو مجال عمل آخر؛ سواء بناء على رغبته أو رغبة الرؤساء"، في المقابل، تقول (آلاء.ع. منسقة إدارية): "تختلف سياسات التمسك بالموظف أو سهولة الاستغناء عنه من إدارة لأخرى داخل الشركة نفسها التي أعمل فيها".

5- وفي الترتيب السابع والأخير؛ جاءت استجابات المبحوثين نحو ملاءمة التأمين الاجتماعي؛ بمتوسط حسابي (3.70)، وهو المؤشر الذي اقتصرنا الإشارة إليه على (مصطفى. ع، مدير مبيعات)، قائلًا: "ينبغي ألا تهمل الشركة تقديم خطة تقاعد مناسبة تلائم الظروف المعيشية للموظف، وتأسيس صناديق مالية موجهة نحو منح الموظفين).

6- جاءت المؤشرات الثلاثة ذات المتوسطات الحسابية الأقل- من بين جميع المحفزات التنظيمية- من نصيب محفزات مالية واقتصادية؛ هي على الترتيب: (تقدم الشركة منحاً ومكافآت مرضية، وتعوضني الشركة عن ساعات العمل الإضافية، وتوفر الشركة وسائل انتقال مناسبة ومريحة).

جدول (8)

استجابات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الاستجابة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
بعد التفاؤل													
76.3	1,077	3.82	31.3	94	35.0	105	20.7	62	10.0	30	3.0	9	تتسم مهام عملي بالتجديد والتطور
76.3	1,050	3.81	31.0	93	33.7	101	23.0	69	10.3	31	2.0	6	قراعي الشركة معايير الجودة والتميز
74.0	1,172	3.70	31.3	94	29.0	87	23.0	69	11.7	35	5.0	15	تشجعتني الشركة على الإبداع والابتكار وطرح الأفكار
73.0	1,125	3.65	26.3	79	33.3	100	23.7	71	12.3	37	4.3	13	تسمح لي الشركة بالمشاركة في صنع القرار
72.7	1,084	3.64	24.7	74	33.3	100	26.3	79	12.3	37	3.3	10	تتوافق خطط الشركة مع أهدافي
بعد الثقة													
80.9	0,922	4.04	36.0	108	39.7	119	18.3	55	4.7	14	1.3	4	ثقت الشركة في مهاراتي وقدراتي العملية
77.9	1,035	3.89	34,3	103	33.0	99	22.3	67	8.3	25	2.0	6	تؤمن الشركة بقيمة التعاون والتنسيق والعمل الجماعي
74.6	1,126	3.73	31,7	95	29.0	87	22.3	67	14,7	44	2.3	7	تقدر الشركة ذوي الخبرة والكفاءة وتحرص على مكافأتهم
74.5	1,127	3.72	29,7	89	32,7	98	22,0	66	11,7	35	4,0	12	تحرص الشركة علي تنمية مهاراتي المعرفية والعلمية
74.1	1,134	3.71	30,3	91	29,3	88	25,0	75	11,3	34	4,0	12	تشجعتني الشركة على الترقى وتولي مناصب قيادية
بعد النزاهة													
75.0	1,119	3.75	30,0	90	34,0	102	21,0	63	11,0	33	4,0	12	يعلن بوضوح عن قرارات ولوائح الشركة
73.1	1,162	3.66	29,0	87	30,0	90	23,3	70	13,0	39	4,7	14	تتسم قرارات ولوائح الشركة بالموضوعية والشفافية دون تحيز
73.1	1,165	3.65	29,0	87	29,7	89	24,0	72	12,3	37	5,0	15	تسري قرارات وتعليمات الشركة علي جميع الموظفين دون استثناء

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الاستجابة	المحفزات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
71.9	1,134	3.60	26.0	78	30.0	90	25.3	76	15.0	45	3.7	11	تتسم عملية توزيع المسؤوليات والأعباء الوظيفية بالعدالة وعدم المحاباة	
71.8	1,172	3.59	27.7	83	28.0	84	24.3	73	15.7	47	4.3	13	تتم عملية اختيار الموظفين وفقاً لمعايير موضوعية دون تحيز	
71.8	1,149	3.59	26.7	80	28.3	85	26.7	80	14.0	42	4.3	13	تتسم عملية الترقى الوظيفي بالموضوعية	
بعد التسامح														
75.5	1,035	3.78	28.7	86	34.3	103	25.0	75	10.0	30	2.0	6	تتجنب الشركة إثارة المشكلات وافتعال الأزمات مع الموظفين	
73.8	1,057	3.69	25.7	77	34.0	102	27.0	81	10.3	31	3.0	9	تلتزم الشركة بالأعداء للموظفين	
71.7	1,101	3.59	24.0	72	30.7	92	29.7	89	11.3	34	4.3	13	تؤمن الشركة بأن أخطاء العمل أمر طبيعي	
71.5	1,099	3.57	23.0	69	32.3	97	27.7	83	13.0	39	4.0	12	تترجع الشركة عن أي خطأ غير متعمد تجاه الموظفين وتحرص على تعويضهم	
بعد الرحمة														
76.3	1,052	3.82	31.0	93	33.0	99	26.0	78	6.7	20	3.3	10	تحرص الشركة على تنمية العلاقات الطيبة بين الزملاء	
74.1	1,052	3.70	26.0	78	33.3	100	29.3	88	7.7	23	3.7	11	تراعي الشركة شؤون ومصالح الموظفين	
74.1	1,073	3.71	27.3	82	32.0	96	28.3	85	8.7	26	3.7	11	تتسم بيئة العمل بالمرونة دون تعسف أو بيروقراطية	
73.3	1,077	3.66	24.7	74	35.0	105	26.3	79	10.0	30	4.0	12	تحرص الشركة على حل مشكلات وتحديات الموظفين	
72.6	1,082	3.63	25.7	77	29.7	89	29.7	89	12.0	36	3.0	9	تتجنب الشركة تصيد الأخطاء للموظفين	
300													الإجمالي	

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

(1) هيمن المتوسط الحسابي المرتفع على مؤشرات بعد الثقة، ثم التفاؤل؛ بينما جاءت الأوزان النسبية الأقل من نصيب بعد التسامح.

- ويمكن قراءة النتيجة في ضوء آراء بعض أعضاء مجموعتي النقاش؛ فيرى كل من: (نصرع، رئيس قطاع)، و(محمود. ف، مهندس) أن شعور الموظف بالثقة ينبع من تمتع المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها بسمعة طيبة، فضلاً عن انتظام الأمور المالية، وتقول (وسام.ر، مديرة علاقات عامة): "أشعر بالثقة والمتعة في مكان عملي لأنه يقدر ظروفه الاجتماعية، ويتيح لي فرص إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ إلى جانب سيادة العدالة والمساواة في معظم الأمور الإدارية"، ويضيف (إسلام. غ، مدير مبيعات): "تتمتع شركتي بعدالة واستقرار وتأمين وظيفي إلى جانب امتلاكها كوادر بشرية طيبة؛ ما يشجعني على الاندماج معهم، وبذل قصارى الجهد للتعاون، وإنجاز المهام بشكل جماعي كفريق عمل تسوده روح الود والتآلف"، في المقابل، يقول (محمد. ك، مدير تسويق): "لا أثق مطلقاً في كل مؤسسات القطاع الخاص لأن علاقة العمل تركز على المنفعة المباشرة والربحية المتبادلة دون أي اعتبارات إنسانية، ويمكن الاستغناء عني في أي وقت؛ سواء عن حق أو دون وجه حق".

(2) واتساقاً مع النتيجة السابقة؛ جاءت أكبر المتوسطات الحسابية من نصيب اثنين من مؤشرات بعد الثقة، هما: (تثق الشركة في مهاراتي وقدراتي، وتؤمن الشركة بقيمة التعاون والتنسيق والعمل الجماعي)، وقد أعرب معظم أعضاء مجموعتي النقاش عن قيمة هذه المؤشرات؛ ودورها البارز في بلوغ الرضا والاستقرار الوظيفي؛ فقالت (وسام.ر، مدير علاقات عامة): "سأشعر بالاستياء وعدم القدرة على التكيف الوظيفي إن لم تتسم بيئة العمل بالتعاون والعمل الجماعي والتكافل الاجتماعي القائم على الود والثقة والاهتمام المتبادل بين الزملاء"، وأضافت (دينام، رئيسة قسم): "تؤثر بيئة العمل المحفزة في مستوى جودة العمل؛ فلا يمكن إنجاز المهام بكفاءة؛ دون اتباع لسياسات الخصوصية الوظيفية، وتقسيم الأدوار، والشفافية التنظيمية؛ لبناء علاقات الثقة والتآلف بين الزملاء".

(3) جاءت أقل المتوسطات الحسابية من نصيب اثنين من مؤشرات بعد التسامح؛ هما: "تؤمن الشركة بأن أخطاء العمل أمر طبيعي" بمتوسط حسابي (3.59)،

و"تراجع الشركة عن أي خطأ غير متعمد تجاه الموظفين وتحرص على تعويضهم" بمتوسط حسابي (3.57)، وتتسق هذه النتيجة مع آراء معظم أعضاء مجموعتي النقاش؛ نذكر منهم (علي. م، مدير إدارة)، قائلًا: "أعاني بيئة عملي من عجز الإدارة عن تحقيق التوازن بين المهام الوظيفية وانتقاء الكوادر البشرية المناسبة، فضلًا عن غياب كل سمات ومؤشرات التقدير والعدالة".

(4) جاءت المؤشرات الخمسة ذات المتوسطات الحسابية الأكبر؛ بواقع مؤشرين اثنين لُبعد الثقة، ومؤشرين اثنين لُبعد التفاؤل، ومؤشر واحد لُبعد الرحمة؛ بينما لم يكن لمؤشرات بعدي: (التسامح، والنزاهة) وجودًا بين المؤشرات الخمسة متصدرة الترتيب؛ ما يمكن تفسيره في ضوء آراء أعضاء مجموعتي النقاش؛ إذ أشار بعضهم إلى غياب مؤشرات التسامح؛ فقالت (شيماء ب، معلمة): "تتصيد لي المديرية أي خطأ، وتتعامل معي بشكل بيروقراطي متعسف، وزادت المعاملة سوءًا بعد أن تقدمت بشكوى ضدها؛ فهي لا تنصت لي مطلقًا ولا تستمع لآرائتي ومقترحاتي"، ويضيف (هشام. ش، أخصائي مبيعات): "تمارس شركتي أنماطًا متعددة من التحيز؛ سواء عند الإثابة أو العقاب؛ فكثيرًا ما أتعرض للعقاب بسبب أخطاء الآخرين".

في المقابل، اتجهت آراء معظم أعضاء مجموعتي النقاش نحو غياب مؤشرات النزاهة والشفافية التنظيمية؛ فيقول (محمد. ك، مدير تسويق): "لا يتم توزيع الأجور بشكل عادل في شركتي؛ إذ يحظى ذوو المهام التنسيقية برواتب أكبر من ذوي المهام التنفيذية والإدارية"، ويضيف (علي. م، مدير إدارة): "أواجه في عملي شتى صور المحسوبية والوساطة والمحاباة"، ويقول (هشام. ش، أخصائي مبيعات): "لا توجد عدالة تنظيمية على الإطلاق؛ فالترقيات والمنح المادية تذهب لغير مستحقها؛ إلى جانب تدخل المصالح والعلاقات الشخصية في أمور العمل"، وترى (دينا. م، صحفية): "أن بيئات العمل تعاني افتقار النزاهة والعدالة بشكل نسبي؛ حيث تتعدد أشكال التمييز الصارخ في المعاملة وتوزيع الرواتب بين الموظفين لأسباب شخصية ومبررات غير موضوعية"، وأشار (عادل. ل، مسئول

تنفيذي) إلى "أن خضوع نظم الترقى الوظيفي للخبرة دون الكفاءة يمثل أبرز نماذج افتقاد النزاهة".

جدول (9)

استجابات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية

الاستجابة	معارض جداً		معارض		محايد		موافق		موافق جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
بعد الإيثار														
أحرص على دعم وتوجيه زملاء العمل الجدد	0.3	1	2.0	6	7.0	21	18.0	54	24.7	74	38.3	115	28.0	84
أساعد زملائي في مهام عملهم إن تطلب الأمر ذلك	0.0	0	0.0	0	8.3	25	39.0	117	52.7	158	4.44	52.7	158	
أتطوع في مهام عمل إضافية إن تطلب الأمر ذلك	0.0	0	2.7	8	18.0	54	40.3	121	39.0	117	4.16	39.0	117	
أعطي الأولوية لمصالح العمل على حساب مصالح الشخصية	0.3	1	2.0	6	7.0	21	18.0	54	24.7	74	38.3	115	28.0	84
بعد الكياسة														
أحترم آراء زملائي وأستمع جيداً لأفكارهم ومقترحاتهم	0.0	0	3.0	9	1.0	3	7.0	21	10.3	31	10.3	31	10.3	31
أتجنب التدخل في الأمور الشخصية للزملاء	0.3	1	2.0	6	10.3	31	33.7	101	53.7	161	4.38	53.7	161	
أنقل الإشعارات والأخبار والتعليمات المهمة لزملاء العمل فور علمي بها	0.7	2	3.3	10	12.7	38	37.3	112	46.0	138	4.25	46.0	138	
أتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار	0.3	1	2.3	7	14.7	44	44.3	133	38.3	115	4.18	38.3	115	
بعد الضمير اليقظ														
أتجنب إفساء أسرار العمل	0.3	1	2.0	6	0.7	2	25.0	75	68.3	205	4.60	68.3	205	
أحرص على سلامة الأصول المادية بالعمل من أدوات وقطع أثاث وغيرها	0.0	0	0.3	1	5.7	17	29.3	88	64.7	194	4.58	64.7	194	

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		معارض		معارض جداً		الاستجابة
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
90.3	0.696	4.51	61.3	184	30.3	91	6.7	20	1.7	5	0	0	أحترم قواعد ونظم العمل
89.5	0.661	4.47	56.3	169	35.0	105	8.3	25	0.3	1	0	0	أحافظ على سمعة شركتي وأحدث عنها وعن زملائي بشكل جيد مع الآخرين
88.6	0.744	4.43	56.0	168	33.0	99	9.3	28	1.3	4	0.3	1	ألتزم بمواعيد العمل
بعد الفضيحة المدنية													
90.9	0.645	4.54	62.0	186	31.0	93	6.3	19	0.7	2	0	0	لا أتردد في تدريب زملائي أو نقل معلوماتي وخبراتي إليهم
90.3	0.657	4.52	59.3	178	34.3	103	5.0	15	1.3	4	0	0	أحرص دوماً على تحقيق أهدافي الوظيفية
90.2	0.652	4.51	59.0	177	33.7	101	6.7	20	0.7	2	0	0	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي العملية
88.8	0.727	4.44	56.0	168	33.7	101	9.0	27	1.0	3	0.3	1	أقدم أفكاراً ومقترحات مبتكرة لتطوير العمل
بعد الروح الرياضية													
87.5	0.676	4.38	47.7	143	43.3	130	8.0	24	1.0	3	0	0	أتعامل مع الرؤساء والمديرين بمرونة وأقبل قراراتهم
87.5	0.763	4.37	51.3	154	37.7	113	8.3	25	2.3	7	0.3	1	أتجنب الجدل والانخراط في مشاحنات سلبية مع زملائي ورؤسائي
86.3	0.812	4.32	48.3	145	39.3	118	9.0	27	2.3	7	1.0	3	أتجنب الشكوى المتكررة لزملائي ورؤسائي
85.5	0.721	4.27	41.3	124	46.7	140	10.0	30	2.0	6	0	0	أحرص على تجاوز ضغوط العمل وظروفه الصعبة التي قد أتعرض لها
79.7	0.995	3.99	35.0	0	39.7	119	17.0	51	5.7	17	2.7	8	أقبل النقد في مهام عملي بشكل علني
300												الإجمالي	

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- هيمن المتوسط الحسابي المرتفع على مؤشرات بُعد الضمير اليقظ؛ ثم بعد الفضيلة المدنية؛ بينما جاءت المتوسطات الحسابية الأقل من نصيب بُعد الروح الرياضية، وهي نتائج غير متسقة مع دراسة (ريم عادل، 2021)⁽⁸¹⁾، بالتطبيق على (200) موظف في الشركات العائلية المصرية، وتوصلت إلى ارتفاع معدل تبني المبحوثين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي على الترتيب (الإيثار، والروح الرياضية، والكياسة، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير).

- وتأتي مؤشرات الضمير اليقظ واضحة في آراء أعضاء مجموعتي النقاش؛ فتقول (وسام. ر، مديرة علاقات عامة): "ألتزم بالأمانة والمهنية في تأدية مهام عملي اتساقاً مع منظومة القيم الأخلاقية التي تربيته عليها"، ويقول (شادي، ح، مدير مبيعات): "أحرص على التمتع بالصدق والوفاء بالوعود والالتزام التام بضوابط وسياسات العمل؛ فقد رفضت عدداً من الهدايا من قبل عملاء، كما رفضت تأسيس نشاط تجاري منبثق من مجال عمل شركتي".

كما تبدو مؤشرات الفضيلة المدنية واضحة للغاية في آراء جميع أعضاء مجموعتي النقاش؛ إذ أعربوا عن تفانيهم في مهامهم الوظيفية، والحرص على أدائها على الوجه الأمثل؛ بصرف النظر عن أي ضغوط أو تحديات تنظيمية؛ إيماناً بقيم الصدق، والأمانة، والإخلاص في العمل؛ ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية الأمر الإلهي Divine command theory، التي تقضي بأن لالتزام الموظفين بأخلاقيات العمل الإسلامية (العدالة، والصدق، والكرم، والثقة) تأثيراً إيجابياً في تبني القيم التنظيمية؛ كي يشعروا بالسعادة والسلام الداخلي، ويصبحوا أتقياء صالحين أمام الله؛ بجوانب حياتهم عموماً، وفي أماكن عملهم خاصة.

- بينما تبرز سلبية اتجاهات المبحوثين نحو بُعد الروح الرياضية؛ بالاتساق مع آراء أعضاء مجموعتي النقاش؛ إذ أشار معظمهم إلى اتجاههم نحو البحث عن فرص عمل بديلة؛ أو تجنب الانخراط في مهام وظيفية متزايدة؛ كأحد أشكال التعبير عن رفض التعسف والفساد الإداري والهروب من الأمراض التنظيمية؛ التي تمثل ضغوطاً

وأعباءً وظيفية؛ وتتسق هذه الآراء- إلى حد ما- مع دراسة Won-Moo et al, (2017)⁽⁸²⁾، بالتطبيق على (175 مضيعة طيران كورية)، وتوصلت إلى طردية العلاقة الارتباطية بين تصورات المبحوثين لأبعاد الفضيلة التنظيمية: (التفاؤل، والتسامح، والثقة، والرحمة، والنزاهة) وتنمية هويتهم التنظيمية، وارتباطهم بالعمل (التفاني والإخلاص واستيعاب مهام العمل)، وهي ذاتها أبعاد الفضيلة التنظيمية التي كشفت دراسة (عبد المحسن جودة وآية الفار، 2023)⁽⁸³⁾، بالتطبيق على (263 موظفًا في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية)، عن تأثرها بمناخ الأمان النفسي بالبيئة التنظيمية؛ المتمثل في: (الدعم والالتزام الإداري، وفاعلية الاتصالات التنظيمية، والتعاون التنظيمي، والصحة النفسية بمكان العمل).

وأتساقاً مع النتيجة السابقة؛ جاءت أكبر المتوسطات الحسابية من نصيب اثنين من مؤشرات بُعد الضمير اليقظ، هما: "أتجنب إفشاء أسرار العمل" بمتوسط حسابي (4.60)، و"أحرص على سلامة الأصول المادية بالعمل من أدوات وقطع أثاث وغيرها" بمتوسط حسابي (4.58).

2- جاءت أكبر المتوسطات الحسابية ببعد الفضيلة المدنية من نصيب مؤشر "لا أتردد في تدريب زملائي أو نقل معلوماتي وخبراتي إليهم"، وهي النتيجة المتسقة مع آراء أعضاء مجموعتي النقاش؛ نذكر منهم (أ.ح، صحفي): "أقدر قيمة التعاون والعمل الجماعي مع الزملاء؛ فكثيراً ما أوجه الزملاء نحو فرص العمل الأفضل لهم، وهو أمر يرجع إلى تنشئتي الاجتماعية وتربيتي الدينية"، وتقول (وسام. ر، مديرة علاقات عامة): "تتبنى شركتي سياسة العمل الجماعي كفريق واحد؛ ما يسمح بتبادل الخبرات والمعارف، والتعلم من بعضنا).

3- جاءت أقل المتوسطات الحسابية على الإطلاق من نصيب أحد مؤشرات بُعد الإيثار، وهي عبارة "أعطي الأولوية لمصالح العمل على حساب مصالح الشخصية" بمتوسط حسابي (3.83)، ثم عبارة "أقبل النقد في مهام عملي بشكل علني"، كأحد مؤشرات بُعد الروح الرياضية؛ بمتوسط حسابي (3.99).

- 4- جاءت المؤشرات الثمانية ذات المتوسطات الحسابية الأكبر؛ بواقع أربعة مؤشرات لبعد الضمير اليقظ، وثلاثة مؤشرات لبعد الفضيلة المدنية، ومؤشر واحد لبعد الإيثار؛ بينما لم يكن لمؤشرات بعدي: (الكياسة، والروح الرياضية) وجوداً بين المؤشرات الثمانية متصدرة الترتيب.
- 5- هيمن المستوى المرتفع على اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، التي جاءت أكثر إيجابية؛ مقارنة باتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين نحو أبعاد تحقيق

الفضيلة التنظيمية واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (10)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين اتجاهات الباحثين نحو أبعاد تحقيق الفضيلة

التنظيمية واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية/ المؤسسية						المتغيرات	
إجمالي المقياس	الروح الرياضية	الفضيلة المدنية	الضمير اليقظ	الكياسة	الإيثار		
**0.371	**0.359	**0.341	**0.296	**0.273	**0.283	معامل الارتباط	التفاهل
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
**0.387	**0.373	**0.345	**0.299	**0.312	**0.294	معامل الارتباط	الثقة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
**0.342	**0.319	**0.301	**0.323	**0.294	**0.188	معامل الارتباط	النزاهة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
**0.365	**0.373	**0.301	**0.299	**0.344	**0.205	معامل الارتباط	التسامح
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
**0.371	**0.398	**0.306	**0.286	**0.334	**0.223	معامل الارتباط	الرحمة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
**0.392	**0.387	**0.341	**0.324	**0.331	**0.254	معامل الارتباط	الإجمالي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	

مكونات الفضيلة التنظيمية

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- قبول الفرض الأول للدراسة؛ بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو جميع أبعاد الفضيلة التنظيمية واتجاهاتهم نحو التحلي بجميع أبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة المؤسسية؛ ما توضحه قيمة مستوى المعنوية الأقل من (05)، وجاء مستوى العلاقة متوسطاً؛ نظراً لقيمة معامل ارتباط بيرسون (392)، التي تتراوح بين (3) و(7)، وتتسق النتيجة مع دراسة (2021, Benedictus) (84)، إذ جاء سلوك المواطنة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين متغيرات مستقلة هي: (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعدالة المدركة، ودعم القائد، والثقة في الإدارة)، ومتغيرات أخرى تابعة هي: (معدلاء الأداء، والأداء الكمي Quantitative Performance، وجودة العمل، ومعدل دوران العمل، والتعاون، والكفاءة التنظيمية، وخدمة العملاء)، ما يعكس الاتساق بين إدراك الموظف لأبعاد الفضيلة التنظيمية التي تحرص مؤسسته على توفيرها ببيئة عمله، وسلوكيات المواطنة التي يضطلع بها طواعية؛ كأحد مظاهر الامتنان ورد الجميل لمؤسسته.

2- وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين "التفاؤل"، كأحد أبعاد الفضيلة التنظيمية، وثلاثة من أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، هي: (الإيثار، والكياسة، والضمير اليقظ)، بينما جاء مستوى العلاقة متوسطاً مع بُعدي: (الفضيلة المدنية، والروح الرياضية).

- وبالمثل أيضاً؛ بالتركيز على بُعد "التفاؤل"، توصلت دراسة Won-Moo et al, (2017) (85)، بالتطبيق على (175 مضيعة طيران كورية)، إلى طردية العلاقة الارتباطية بين تصورات المبحوثين لأبعاد الفضيلة التنظيمية: (التفاؤل، والتسامح، والثقة، والرحمة، والنزاهة) وتنمية هويتهم التنظيمية، وارتباطهم بالعمل (التفاني، والإخلاص، واستيعاب مهام العمل).

3- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين "النزاهة"، كأحد أبعاد الفضيلة التنظيمية، وثلاثة من أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، هي: (الضمير اليقظ، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية)، بينما جاء مستوى العلاقة ضعيفاً مع بُعدي: (الإيثار، والكياسة).

4- تماثلت ثلاثة من أبعاد الفضيلة التنظيمية، هي: (الثقة، والتسامح، والرحمة) في وجود علاقة ارتباطية متوسطة بينها وبين ثلاثة من أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، هي: (الكياسة، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية)، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين الأبعاد الثلاثة ذاتها للفضيلة التنظيمية وبعدين اثنين لسلوك المواطنة المؤسسية، هما: (الإيثار، والضمير اليقظ).

5- جاءت العلاقة الارتباطية الأقوى بين بُعدي: الرحمة، والروح الرياضية؛ بقيمة بلغت (398)، بينما كانت العلاقة الأضعف بين بُعدي: النزاهة، والإيثار.

6- انفرد "الإيثار" بكونه البعد الوحيد الذي هيمن المستوى الضعيف على جميع علاقاته الارتباطية بكل أبعاد الفضيلة التنظيمية؛ في المقابل كان بُعد الإيثار أكثر بروزاً في دراسة (Gordon Carter, 2010) (86)، بالتطبيق على (49 موظفاً وثمانية مشرفين في ثلاثة أندية أمريكية)، وتوصلت إلى طردية العلاقة الارتباطية بين كل من: (الدعم التنظيمي، وتبادل الأدوار بين المشرف والموظف)، وكلٍ من: (الإيثار، والالتزام العام) كمؤشرين لسلوك المواطنة التنظيمية.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي (محفزات اقتصادية/ اجتماعية) واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدول الآتي:

جدول (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي (محفزات اقتصادية/ اجتماعية) واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية						المتغيرات		
إجمالي المقياس	الروح الرياضية	الفضيلة المدنية	الضمير اليقظ	الكياسة	الإيثار			محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي
**0.289	**0.306	**0.226	**0.222	**0.255	**0.194	معامل الارتباط	المحفزات المالية والاقتصادية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية		
**0.355	**0.320	**0.287	**0.323	**0.295	**0.259	معامل الارتباط	المحفزات العاطفية والاجتماعية	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية		
**0.338	**0.328	**0.269	**0.286	**0.389	**0.237	معامل الارتباط	الإجمالي	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية		

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- قبول الفرض الثاني للدراسة؛ بوجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ ما توضحه قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.338)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001).

وتتسق النتيجة مع مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي؛ وفرضيتها الرئيسية "المعاملة بالمثل"، ومن ثم فإن بيئة العمل العادلة، التي تقضي بالتوزيع العادل للنتائج؛ من حيث الأجور،

ومعايير الترقى، وتقديم الحوافز، فضلاً عن عدالة مستويات التفاعل بين الموظفين والمديرين؛ من شأنها تعزيز إسهام سلوكيات المواطنة لدى العامل الذي يتبنى مبدأ المعاملة بالمثل مع زملائه؛ فيتعهد بالولاء، والعمل الجاد، والجهد الدؤوب، إلى جانب تقديم بعض الخدمات التطوعية؛ نظير جني الحوافز التنظيمية.

2- جاء مستوى العلاقة متوسطاً بين اتجاهات الباحثين نحو المحفزات العاطفية والاجتماعية واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.338)، بينما جاء مستوى العلاقة ضعيفاً بالنسبة للمحفزات المادية والاقتصادية؛ إذ بلغت قيمة ارتباط بيرسون (0.289)، وتبدو النتيجة غير متسقة مع آراء أعضاء مجموعتي النقاش؛ إذ أعرب (13 عضواً) عن تفضيل المحفزات المادية، وأشار (6 أعضاء) إلى ضرورة التوازن بين نمطي التحفيز، مقابل (5 أعضاء) فقط فضلوا المحفزات العاطفية على المادية.

الفرض الثالث: توجد فروق دالة إحصائية بين الباحثين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدول الثلاثة الآتية:

جدول (12)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للنوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للنوع	ذكور	156	96.8654	10.67713	1.234	0.218	غير دالة
	إناث	144	95.3333	10.81374			

توضح بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية- وفقاً للنوع- ما توضحه قيمة (ت: 1.234) غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.218).

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لمتغيري: (العمر، والراتب الشهري)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للعمر	بين المجموعات	891.189	2	445.594	3.930	0.021	دالة
	داخل المجموعات	33676.741	297	113.390			
	المجموع	34567.930	299				
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للراتب الشهري	بين المجموعات	586.301	3	195.434	1.702	0.167	غير دالة
	داخل المجموعات	33981.629	296	114.803			
	المجموع	34567.930	299				

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- 1- وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية- وفقاً للعمر- ما توضحه قيمة (ف: 3.930) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.021).
- 2- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ وفقاً للراتب الشهري؛ ما توضحه قيمة (ف: 1.702) غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.167).
- ولمعرفة مصدر ودلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات المبحوثين- وفقاً للعمر- استُخدم الاختبار البعدي بطريقة أقل فرق معنوي.

جدول (14)

نتائج تحليل L. S. D معرفة مصدر الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين في مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للعمر

المتغير	المجموعات	أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر	العدد	المتوسط الحسابي
أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للعمر	أقل من 35 سنة	-	0.388	*4.855	135	95.6444
	من 35 إلى أقل من 50 سنة	0.388	-	*5.244	125	95.2560
	من 50 سنة فأكثر	*4.855	*5.244	-	40	100.5000

- يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

- 1- وجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين ذوي العمر (من 50 سنة فأكثر) والمبحوثين ذوي العمر (أقل من 35 سنة) بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (*4.855)، وجاءت الفروق لصالح ذوي العمر (من 50 سنة فأكثر)، عند مستوى دلالة (0.05).
- 2- وجود فروق بين المبحوثين ذوي العمر (من 50 سنة فأكثر) والمبحوثين ذوي العمر (من 35 إلى أقل من 50 سنة)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (*5.244)، وهو فرق دال لصالح ذوي العمر (من 50 سنة فأكثر) عند مستوى دلالة (0.05).

- 3- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين ذوي العمر (أقل من 35 سنة) وذوي العمر (من 35 إلى أقل من 50 سنة)، وبذلك يتضح أن مصدر الفروق متمثل في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لذوي العمر (من 50 سنة فأكثر).
- 4- أن المبحوثين ذوي الخمسين ربيعاً فأكثر هم الأكثر إيجابية في مستوى اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.
- ومن ثم تتفاوت الفروق العمرية ذات الدلالة الإحصائية؛ باختلاف المستويات العمرية للمبحوثين؛ ما يمكن قراءته في ضوء فروض نظرية التبادل الاجتماعي حول تباين دوافع الموظفين نحو اتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية باختلاف أعمارهم؛ لافتة إلى أن سنوات العمل الأولى (من 20 إلى 34 سنة) تعكس الرغبة في التأسيس والاستقرار الوظيفي، وامتلاك القدرة على تنسيق الاحتياجات التنظيمية بشكل أكثر مرونة، في المقابل تمنح سنوات العمل التالية (من 35 إلى 55 سنة) للموظف شعوراً عميقاً بتحقيق ذاته، والتعامل مع أمر تعديل الاحتياجات التنظيمية بقدر أكبر صرامة.
- 5- قبول الفرض الثالث للدراسة-جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين؛ في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ وفقاً لمتغير (العمر)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيري: (النوع، والراتب الشهري)، ما يتسق-جزئياً- مع دراسة (ريم عادل، 2021)⁽⁸⁷⁾، بالتطبيق على (200 موظف في الشركات العائلية المصرية)، التي أشارت إلى أن خصائص المبحوثين الديموجرافية لم تؤثر في مستوى تبنيهم لأبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

الفرض الرابع: توجد فروق دالة إحصائياً بين الباحثين وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدولين الآتيين:

جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لمتغيري: (الدرجة الوظيفية، ونمط ملكية المنظمة)

المتغيرات	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات الباحثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للدرجة الوظيفية	موظف (أخصائي)	162	94.7963	11.38438	2.345	0.020	دالة
	مدير قسم أو إدارة أو قطاع	138	97.695	9.76932			
اتجاهات الباحثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لنمط ملكية المنظمة	حكومي	106	97.2736	11.1632	1.364	0.174	غير دالة
	خاص	194	95.505	10.4975			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- وجود فروق بين متوسطات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية- وفقاً للدرجة الوظيفية- ما توضحه قيمة (ت: 2.345) الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.020)، وجاءت الفروق لصالح متقدي درجة "مدير"؛ إذ جاءت قيمة متوسطهم الحسابي أكبر من متقدي درجة موظف أو أخصائي.

ويمكن قراءة النتيجة في ضوء مفهوم "اتساق المكانة Status consistency"، الذي قدمته نظرية التبادل الاجتماعي، ويطلق عليه "توازن الرتبة"، إذ يتوقف توزيع الفوائد والمكاسب على مكانة الفرد في مجموعته الاجتماعية، وهو المفهوم الذي يبدو واضحاً في الثقافة المصرية؛ حيث زيادة المحفزات التنظيمية الموجهة للرؤساء والمديرين على حساب الموظفين التنفيذيين.

2- عدم وجود فروق بين متوسطات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ وفقاً لنمط ملكية المنظمة؛ ما توضحه قيمة (ت: 1.364)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.174).

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	الدلالة
اتجاهات الباحثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	134.208	2	67.104	0.579	0.561	غير دالة
	داخل المجموعات	34433.722	297	115.938			
	المجموع	34567.930	299				

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة؛ ما توضحه قيمة (ف: 0.579)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.561).
- 2- قبول الفرض الرابع للدراسة- جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائياً بين الباحثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية؛ وفقاً لمتغير (الدرجة الوظيفية)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيري: (عدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية الشركة).

الفرض الخامس: توجد فروق دالة إحصائية بين المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيحة التنظيمية. - ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدول الثلاثة الآتية:

جدول (17)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيحة التنظيمية وفقاً للنوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيحة التنظيمية وفقاً للنوع	ذكور	156	93.9231	24.28262	0.961	0.337	غير دالة
	إناث	144	91.3681	21.52174			

توضح بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيحة التنظيمية؛ ما توضحه قيمة (ت: 0.961)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.337). وعلى الرغم من كون الإناث أكثر اتجاهًا نحو اتباع سلوكيات المجاملة والكياسة، ومساعدة الآخرين؛ نظراً لاقتران هذه السلوكيات بميول ودوافع عاطفية؛ فإن النتائج قد أسفرت عن عدم وجود فروق بين متوسطات المبحوثين وفقاً للنوع.

جدول (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لمتغيري: (العمر، والراتب الشهري)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً للعمر	بين المجموعات	2430.881	2	1215.440	2.319	0.100	غير دالة
	داخل	155688.516	297	524.204			
	المجموع	158119.397	299				
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً للراتب الشهري	بين المجموعات	7060.067	3	2353.356	4.611	0.004	دالة
	داخل	151059.329	296	510.336			
	المجموع	158119.397	299				

توضح بيانات الجدول السابق إلى ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً للعمر؛ ما توضحه قيمة (ف: 2.319)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.100).
- 2- وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً للراتب الشهري؛ إذ بلغت قيمة (ف: 4.611)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.004).
- ولمعرفة مصدر ودلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات المبحوثين؛ استخدم الاختبار البعدي بطريقة أقل فرق معنوي.

جدول (19)

نتائج تحليل L.S.D لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين في مقياس أبعاد
الفضيلة التنظيمية وفقاً للراتب الشهري

المتغير	المجموعات	أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً	من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً	من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً	من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر	العدد	المتوسط الحسابي
أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً للراتب الشهري	أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً	-	2.638	*9.919	*13.080	65	87.523
	من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً	2.638	-	7.280	*10.442	130	90.161
	من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً	*9.919	7.280	-	3.161	52	97.442
	من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر	*13.080	*10.442	3.161	-	53	100.603

- توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين ذوي الدخل (أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً) والمبحوثين ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (9.919*)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً).
- وجود فروق بين المبحوثين ذوي الدخل (أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً) والمبحوثين ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (13.080*)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً).
- وجود فروق بين المبحوثين ذوي الدخل (من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً) والمبحوثين ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر)، بفرق بين

المتوسطين الحسابيين بلغ (10.442*)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً).

4- عدم وجود فروق بين كل من: (المبحوثين ذوي الدخل أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً وذوي الدخل من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف، والمبحوثين ذوي الدخل من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف وذوي الدخل من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً)، وبذلك يتضح أن مصدر الفروق متمثل في انخفاض قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي الدخل أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً؛ مقابل الارتفاع الملحوظ لقيمة المتوسط الحسابي لذوي الدخل من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر، وذوي الدخل من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً.

5- تشير النتائج السابقة إلى أن لزيادة الراتب الشهري للمبحوثين تأثيراً إيجابياً في اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية؛ كما أن للضالة البالغة في الراتب الشهري (أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً) تأثيراً سلبياً في اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية.

6- قبول الفرض الخامس للدراسة -جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائية بين المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية؛ وفقاً لمتغير (الراتب الشهري)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري: (النوع، والعمر).

الفرض السادس: توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدولين الآتيين:

جدول (20)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين محل الدراسة على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لمتغيري: (الدرجة الوظيفية، ونمط ملكية المنظمة)

المتغيرات	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً للدرجة الوظيفية	موظف (أخصائي)	162	89.5556	23.9390	2.588	0.010	دالة
	مدير قسم أو إدارة أو قطاع	138	96.384	21.338			
اتجاهات المبحوثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لنمط ملكية المنظمة	نمط ملكية الشركة	106	89.0849	25.78671	2.021	0.044	دالة
	حكومي خاص						

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية- وفقاً للدرجة الوظيفية- وهو ما توضحه قيمة (ت: 2.588)، الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.010)، وجاءت الفروق لصالح متقلدي درجة مدير؛ إذ جاءت قيمة متوسطهم الحسابي أكبر من متقلدي درجة موظف أو أخصائي.

- وتتسق النتيجة مع سابقتها - في الدراسة ذاتها- فبالمثل أيضاً، كانت الفروق بين متوسطات المبحوثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية لصالح متقلدي الدرجات الإدارية والإشرافية.

2- وجود فروق بين متوسطات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية- وفقاً لنمط ملكية الشركة- وهو ما توضحه قيمة (ت: 2.021)، الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.044)، وجاءت الفروق لصالح العاملين في القطاع الحكومي؛ إذ جاءت قيمة متوسطهم الحسابي أكبر من العاملين في القطاع الخاص.

جدول (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	الدلالة
اتجاهات الباحثين نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية وفقاً لعدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	783.489	2	391.745	0.739	0.478	غير دالة
	داخل المجموعات	157335.907	297	529.751			
	المجموع	158119.397	299				

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات الباحثين على مقياس اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية- وفقاً لعدد سنوات الخبرة- ما توضحه قيمة (ف: 0.739)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.478)، وتتسق النتيجة مع سابقتها- في الدراسة ذاتها- فبالمثل أيضاً، لم تكن الفروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات الباحثين نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

2- قبول الفرض السادس للدراسة - جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائياً بين الباحثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو أبعاد الفضيلة التنظيمية؛ وفقاً لمتغيري: (الدرجة الوظيفية، ونمط ملكية المنظمة)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

الفرض السابع: توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموجرافية: (النوع، والعمر، والراتب الشهري) في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدول الثلاثة الآتية:

جدول (22)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للنوع

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي	ذكور	156	53.6474	11.78780	1.956	0.051	دالة
	إناث	144	51.0139	11.50189			

توضح بيانات الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي؛ ما توضحه قيمة (ت: 1.956)، الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.051)، وجاءت الفروق لصالح الذكور؛ ما يمكن تفسيره في ضوء ميولهم نحو التركيز على النجاح المادي- كمحفز اقتصادي- إلى جانب تبني قيم العدالة والإنصاف المقترنة بالحوافز الاجتماعية والعاطفية اللازم توافرها في بيئة العمل.

جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً لمتغيري: (العمر، والراتب الشهري)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للعمر	بين المجموعات	448.759	2	224.379	1.644	0.195	غير دالة
	داخل المجموعات	40526.158	297	136.452			
	المجموع	40974.917	299				
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للراتب الشهري	بين المجموعات	2071.692	3	690.564	5.254	0.002	دالة
	داخل المجموعات	38903.225	296	131.430			
	المجموع	40974.917	299				

• توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- 1- عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي - وفقاً للعمر - وهو ما توضحه قيمة (ف): (1.644)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.195).
- 2- وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للراتب الشهري؛ ما توضحه قيمة (ف): (5.254)، الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.002).

- ولمعرفة مصدر ودلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجموعات الباحثين؛
استُخدم الاختبار البعدي بطريقة أقل فرق معنوي.

جدول (24)

نتائج تحليل L.S.D لمعرفة مصدر الفروق بين متوسطات درجات الباحثين في مقياس
محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للراتب الشهري

المتغير	المجموعات	أقل من 5 آلاف جنيهاً شهرياً	من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيهاً شهرياً	من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيهاً شهرياً	من 15 ألف جنيهاً شهرياً فأكثر	العدد	المتوسط الحسابي
محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للراتب الشهري	أقل من 5 آلاف جنيهاً شهرياً	-	2.461	*6.238	*7.253	65	48.953
	من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيهاً شهرياً	2.461	-	*3.776	*4.792	130	51.415
	من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيهاً شهرياً	*6.238	*3.776	-	1,015	52	55.192
	من 15 ألف جنيهاً شهرياً فأكثر	*7.253	*4.792	1,015	-	53	56.207

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق دالة إحصائية بين الباحثين ذوي الدخل (أقل من 5 آلاف جنيهاً شهرياً) والمبجوثين ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيهاً شهرياً)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (*6.238)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيهاً شهرياً).
- وجود فروق دالة إحصائية بين الباحثين ذوي الدخل (أقل من 5 آلاف جنيهاً شهرياً)، والمبجوثين ذوي الدخل (من 15 ألف جنيهاً شهرياً)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (*7.253)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 15 ألف جنيهاً شهرياً).

3- وجود فروق بين المبحوثين ذوي الدخل (من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً)، والمبحوثين ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً) بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (3.776*) وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً).

4- وجود فروق بين المبحوثين ذوي الدخل (من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف جنيه شهرياً)، والمبحوثين ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر)، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ (4.792*)، وجاءت الفروق لصالح ذوي الدخل (من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر).

5- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين كل من: (المبحوثين ذوي الدخل أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً، وذوي الدخل من 5 آلاف إلى أقل من 10 آلاف، والمبحوثين ذوي الدخل من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً، وذوي الدخل من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر).

وبذلك يتضح أن مصدر الفروق متمثل في انخفاض قيمة المتوسط الحسابي للمبحوثين ذوي الدخل أقل من 5 آلاف جنيه شهرياً؛ مقابل الارتفاع الملحوظ لقيمة المتوسط الحسابي لكل من: ذوي الدخل من 15 ألف جنيه شهرياً فأكثر، وذوي الدخل من 10 آلاف إلى أقل من 15 ألف جنيه شهرياً.

تشير النتائج السابقة إلى أن لزيادة الراتب الشهري للمبحوثين تأثيراً إيجابياً في اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي، وتبدو النتيجة شديدة المنطقية في ضوء تقسيم محفزات التبادل الاجتماعي لنمط مادي ذي علاقة مباشرة بالرواتب، والمكافآت، والمنح المالية؛ إلى جانب النمط الآخر العاطفي.

كما يمكن تفسير النتيجة في ضوء سابقتها، إذ كانت الفروق بين المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي لصالح الذكور؛ بالإشارة إلى أنهم الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، فضلاً عن كونهم الأكثر احتياجاً للعمل، وكسب الرزق، وجلب الأموال، مقارنةً بالإناث، ومن ثم تعد المحفزات الاقتصادية والمادية، التي يأتي الراتب في مقدمتها، من بين أبرز العوامل تأثيراً في مستوى تقييمهم لبيئة عملهم.

6- قبول الفرض السابع للدراسة- جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي؛ وفقاً لمتغيري: (النوع، والراتب الشهري)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير (العمر).

الفرض الثامن: توجد فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين وفقاً لمتغيرات: (الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة) في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي.

- ويمكن اختبار الفرض على النحو الموضح بالجدولين الآتيين:

جدول (25)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً لمتغيري: (الدرجة الوظيفية، ونمط ملكية المنظمة)

المتغيرات	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً للدرجة الوظيفية	موظف (أخصائي)	162	50.7778	12.21851	2.598	0.010	دالة
	مدير قسم أو إدارة أو قطاع	138	54.268	10.8173			
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً لنمط ملكية المنظمة	نمط ملكية الشركة	106	51.6038	12.68796	0.852	0.395	غير دالة
	حكومي خاص						

- توضح بيانات الجدول السابق ما يلي:

1- وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي- وفقاً للدرجة الوظيفية- وهو ما توضحه قيمة (ت: 2.598)، الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.010)، وجاءت الفروق لصالح المبحوثين متقلدي درجة "مدير قسم أو إدارة أو قطاع"؛ إذ جاءت قيمة متوسطهم الحسابي أكبر من متقلدي درجة "موظف أو أخصائي"، وتتسق النتيجة مع سابقتها- في الدراسة

ذاتها- إذ كان لزيادة الراتب الشهري للمبحوثين تأثير إيجابي في اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي، ومن ثم يبدو الاتساق واضحاً بين زيادة الراتب وتقلد الدرجات الإدارية (مدير قسم أو إدارة أو قطاع).

2- عدم وجود فروق بين متوسطات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي- وفقاً لنمط ملكية المنظمة- وهو ما توضحه قيمة (ت: 0.852)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.395).

جدول (26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس دلالة الفروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	الدلالة
اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	51.277	2	25.639	0.186	0.830	غير دالة
	داخل المجموعات	40923.640	297	137.790			
	المجموع	40974.917	299				

توضح بيانات الجدول السابق عدم وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين على مقياس اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي- وفقاً لعدد سنوات الخبرة الوظيفية بجهة العمل- وهو ما توضحه قيمة (ف: 0.186)، غير الدالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.830).

وبذلك توضح النتائج قبول الفرض الثامن للدراسة- جزئياً- لوجود فروق دالة إحصائياً بين المبحوثين في متوسطات اتجاهاتهم نحو محفزات التبادل الاجتماعي التنظيمي؛ وفقاً لمتغير (الدرجة الوظيفية)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغيري: (عدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المنظمة).

عاشرا: استخلاصات الدراسة وأبرز نتائجها: ويمكن عرضها بالجدول الآتي:

جدول (27)

أبرز نتائج الدراسة الميدانية ومجموعتي النقاش المركزتين

م	أبرز نتائج واستخلاصات الدراسة الميدانية	أبرز نتائج واستخلاصات مجموعتي النقاش المركزتين
1	تصدر مؤشر "ملاءمة مواعيد العمل" استجابات المبحوثين تجاه المحفزات المالية والاقتصادية.	اتجاه (13 عضواً) نحو تفضيل المحفزات المادية، وأشار (6 أعضاء) إلى ضرورة التوازن بين نمطي التحفيز، مقابل (5 أعضاء) فقط فضلوا المحفزات المعنوية على المادية.
2	تصدر مؤشر "تنوافق مسؤوليات العمل مع تخصصي الوظيفي" استجابات المبحوثين تجاه المحفزات العاطفية والمعنوية.	اتجاه معظم الأعضاء نحو البحث عن فرص عمل بديلة؛ أو تجنب الانخراط في مهام وظيفية متزايدة؛ كأحد أشكال التعبير عن رفض التعسف والفساد الإداري، والهروب من الأمراض التنظيمية؛ التي تمثل ضغطاً وأعباءً وظيفية.
3	هيمنة المتوسط الحسابي المرتفع على مؤشرات بُعد الثقة؛ ثم التفاؤل؛ بينما جاءت المتوسطات الحسابية الأقل من نصيب بُعد التسامح.	بروز مؤشرات الفضيحة المدنية في آراء جميع الأعضاء؛ إذ أعربوا عن تفانيهم في مهامهم الوظيفية، والحرص على أدائها على الوجه الأمثل؛ بصرف النظر عن أي ضغوط أو تحديات تنظيمية؛ إيماناً بقيم الصدق، والأمانة، والإخلاص في العمل.
4	هيمنة المتوسط الحسابي المرتفع على مؤشرات بُعد الضمير اليقظ؛ ثم بُعد الفضيحة المدنية؛ بينما جاءت المتوسطات الحسابية الأقل من نصيب بُعد الروح الرياضية.	اتجاه آراء معظم الأعضاء نحو غياب مؤشرات النزاهة والشفافية التنظيمية.
5	انفراد "الإيثار" بكونه البعد الوحيد الذي هيمن المستوى الضعيف على جميع علاقاته الارتباطية بكل أبعاد الفضيحة التنظيمية.	أبدى معظم الأعضاء اهتمامهم البالغ بالراتب الشهري؛ بصفته المحفز المادي الأكثر أهمية، والعامل الأبرز في تقييم العمل.
6	وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو جميع أبعاد الفضيحة التنظيمية واتجاهاتهم نحو التحلي بجميع أبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة المؤسسية.	اهتمام معظم الأعضاء ببعد "الاستقرار الوظيفي" وصعوبة الاستغناء عن الموظفين.
7	وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين اتجاهات المبحوثين نحو محفزات التبادل الاجتماعي	انفرد عضو واحد بالإشارة إلى أهمية التأمين الاجتماعي، وضرورة توفير خطة تقاعد كريمة تليق

م	أبرز نتائج واستخلاصات الدراسة الميدانية	أبرز نتائج واستخلاصات مجموعتي النقاش المركبتين
	التنظيمي واتجاهاتهم نحو أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية.	بالمستوى المعيشي للموظف بعد إنهاء مسيرته العملية في شركته.
8	وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين "النزاهة"، كأحد أبعاد الفضيلة التنظيمية، وثلاثة من أبعاد سلوك المواطنة المؤسسية، هي: (الضمير اليقظ، والفضيلة المدنية، والروح الرياضية).	تباينت آراء الباحثين- بشكل متساو- تجاه سيادة مؤشرات (الثقة، والتفاؤل) في بيئاتهم التنظيمية بـأماكن عملهم.

- ويوضح الشكل الآتي العوامل الأكثر تأثيراً في بلوغ مؤشرات الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية، والارتقاء بمستوى التحفيز التنظيمي بشقيه الاقتصادي والاجتماعي وذلك وفقاً لنتائج الدراسة.



شكل توضيحي (2)

العوامل الأكثر تأثيراً في متغيرات الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية والتحفيز التنظيمي وفقاً لنتائج الدراسة

• حادى عشر: توصيات الدراسة:

• على المستوى التطبيقي:

1- قيام وزارة التخطيط بإعادة تنظيم فعاليات مسابقة "جائزة مصر للتميز الحكومي"; لما تضيفه من تطور لأعمال المنظمات الحكومية والخاصة؛ ما يعود بالنفع المتبادل على الموظف والمواطن، وكذلك الشركة الساعية نحو نيل التكريم والتقدير الأدبي.

2- أن تلقي وسائل الإعلام الضوء على الموظفين الأكفاء؛ في القطاعين الإنتاجي والخدمي؛ كي يقتدي الجمهور بفضائلهم التنظيمية ومعاييرهم الأخلاقية السامية؛ إلى جانب جهودهم العملية المتميزة.

- 3- حرص برامج المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات Internal CSR على تطبيق إستراتيجيات الارتقاء بالموارد البشرية، وتبني مواهبهم الابتكارية؛ في ضوء الالتزام بأبعاد تحقيق الفضيلة التنظيمية في بيئة العمل.
- 4- أن تستعين منظمات الأعمال الحكومية والخاصة بخبراء التنمية البشرية؛ لعقد ورش وبرامج تدريبية لموظفيها عن أساليب الارتقاء برأس المال البشري والنفسي، والالتزام التنظيمي بسلوكيات المواطنة المؤسسية.
- على المستوى البحثي: يتمثل في إجراء دراسات مستقبلية في المجالات الآتية:
 - 1- دور الدعم التنظيمي والمناخ النفسي التنافسي في تعزيز الرضا الوظيفي.
 - 2- دور الاتصالات التنظيمية في تعزيز الرفاهية التنظيمية وتنمية رأس المال الابتكاري.
 - 3- المدونات الأخلاقية للأعمال في ضوء الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - 4- العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للقوى العاملة المتقدمة في العمر.
 - 5- العلاقة بين الفضيلة التنظيمية وإدراك الشركات لإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.
 - 6- أثر الضغوط التنظيمية على التكيف والالتزام الوظيفي للعاملين.
 - 7- توظيف نظريات: (العقد النفسي، والهوية الاجتماعية، وتقرير المصير) في دراسة الأبعاد التنظيمية للعاملين.

- ¹ Kim Cameron, Organizational Virtuousness and Performance, Chapter 4 in, Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E, **Positive Organizational Scholarship**, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, pp. 48-65.
- ² Sehrish Shahid, Muchiri, and Michael , Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance, **International Journal of Organizational Analysis; Bingley**, Vol. 27, Issue. 3, 2019, pp. 494-523.
- ³ Humaira Asad, Rabia Naseem and Rafia Faiz, Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol.11, No.1, 2017, pp.35-48.
- ⁴ Won-Moo Hur, Yuhyung Shin, Seung-Yoon Rhee and Hyosun Kim, Organizational virtuousness perceptions and task crafting The mediating roles of organizational identification and work engagement, **Career Development International**, Vol. 22, No. 4, 2017, pp. 436-459.
- ⁵ عبد المحسن جودة وآية الفار، أثر مناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد: 47، العدد: 3، 2023، ص ص 1-22.
- ⁶ Irene Tsachouridi and Irene Nikandrou, Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view, **Personnel Review**, Vol. 45, No. 6, 2016, pp. 1302-1322.
- ⁷ Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini and Caroline Benton, Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance Comparing employees in France and Japan, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 12, No. 2, 2020, pp. 115-138
- ⁸ Sow Hup Joanne, Chan, Oi Mei and Kim Kuok, Antecedents of civic virtue and altruistic organizational citizenship behavior in Macau, **Society and Business Review**, Vol. 16, No. 1, 2021 pp. 113-133.
- ⁹ دعاء صبري، دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، المجلد: 14، العدد الأول، 2023، ص ص 533-589.
- ¹⁰ Subramaniam Sri Ramalu and Nadira Janadari, Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 71, No. 2, 2022, pp. 365-385.
- ¹¹ Marwa Gaber, The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A study in the Effect of Organizational Justice Determinants with the Mediating Role of Job Satisfaction (Applied to the Egyptian Ministry of Transportation), **Arab Journal of Administration**, Vol. 43, No. 4, December 2023, pp. 449-472.
- ¹² Alex Ingrams, Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional

Antecedents, **Review of Public Personnel Administration** , Vol. 40, No.2, 2020, pp. 222–244.

¹³ Benedictus Prakoso, Organizational Citizenship Behavior, Proceedings of the 2nd International Conference of Strategic Issues on Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2021) Advances in Economics, **Business and Management Research**, Vol. 204, ISSN: 2352-5428, 2022, pp.179-186..

¹⁴ريم أحمد عادل، اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية، **مجلة البحوث الإعلامية**، العدد: 56، الجزء الثالث، 2021، ص ص1148-1082.

¹⁵ Gordon Carter, The relationships among social exchange, organizational citizenship, and employee behavior, **Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Organization Development**, Faculty of The George L. Graziadio, School of Business and Management, Pepperdine University, 2010, pp. 1-60.

¹⁶ Emily Ma and Hailin Qu, Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior:The Proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, No.3, 211, pp.1-42.

¹⁷ Wajda Wikhamn and Angela T. Hall, J.D, Social Exchange in a Swedish Work Environment, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. 23, December 2012, pp.56-64.

¹⁸ Jessica Vieira de Souza Meira and Murat Hancer, Using the social exchange theory to explore the employeeorganization relationship in the hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33, No. 2, 2021, pp. 670-692.

¹⁹ Díaz Rosario Almenara and Alecchi Beatrice Avolio, A Descriptive Study of Organizational Citizenship Behavior in Peruvian Companies, **Article in International Review** , Issn: 2217-9739, No 3-4, January 2017, pp.9-23.

²⁰ Z. Mehran, The Effect of spirituality in the workplace on organizational commitment and organizational citizenship behavior, **Int. J. Hum. Capital Urban Manage**, Vol.2, No.3,2017, pp. 219-228.

²¹ Emily Ma and Hailin Qu, **Op.Cit**, p.9

²² حسام علي، العوامل المؤثرة في متابعة الجمهور العربي لحسابات المؤثرين على انستجرام دراسة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام**، العدد:77، الجزء الأول، 2021، ص ص 186-246.

²³ Dinara Davlembayeva and Eleftherios Alamanos, Social Exchange Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), **TheoryHub Book**, 2023.

²⁴Rehan Ahmad,Muhammad Rafay,Muhammad Ishtiaq ,Mumtaz Muhammad and Hafiz Ahmad , Social exchange theory: Systematic review and future directions, **frontiers in Psychology Systematic Review**, Vol.13:1015921, 2023, pp.1-13. doi:10.3389/fpsyg.2022.1015921.

²⁵ غادة عادل، القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد: 38، العدد:4، 2018، ص 23.

²⁶Rehan Ahmad,et al , **Op.Cit**.

²⁷ Jessica Vieira de Souza Meira and Murat Hancer, Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33, No. 2, 2021, pp. 670-692.

²⁸ Sajjad Nazir , Wang Qun, Li Hui, and Amina Shaf, Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support, **Sustainability**, Vol.10, No.12, 2018, p.19.

²⁹ سعيد الشهومي، داوود الحدابي، وعبد المجيد الدباء، أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (5-10) بسلطنة عمان، **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة** لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد: 22، 2020، ص ص 1-41.

³⁰ Yaron J. Zoller and Jeff Muldoon, Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies, **Journal of Management History**, Vol. 25, No. 1, 2019, p. 51.

³¹ Rehan Ahmad, et al, **Op.Cit**.

³² Osku Torro, Henri Pirkkalainen and Hongxiu Li, Media synchronicity in organizational social exchange, **Information Technology & People**, Vol. 35, No. 8, 2022, pp. 162-180.

³³ Rehan Ahmad, et al, **Op.Cit**

³⁴ Kristi Ndoja and Shamira Malekar, **Op.Cit**.

³⁵ Adwaita Deshmukh and Sadhana Natu, How India defines organizational citizenship behaviour: an inductive study from an employee perspective, **International Journal of Organization Theory & Behavior**, Vol. 26, No. 3, 2023, p.166

³⁶ Benedictus Prakoso, **Op.Cit**.

³⁷Kristi Ndoja and Shamira Malekar, Organisational citizenship behaviour: a review, **Article in International Journal of Work Organisation and Emotion** , Vol. 11, No. 2, January 2020 , pp.89-104.

³⁸ Benedictus Prakoso, **Op.Cit**.

³⁹ عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1 (الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016) ص 32.

⁴⁰ Adwaita Deshmukh and Sadhana Natu, **Op.Cit**, p.176.

⁴¹ Thiruvankadam Thiagarajan and Yabesh Abraham , Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions, **GE-International Journal of Management Research**, Vol. 5, Issue 5, May 2017, pp.46-55.

⁴² Adwaita Deshmukh and Sadhana Natu, **Op.Cit**, p.169.

⁴³ Subha, Organisational citizenship behaviour an overview, **International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)**, Vol. 6, Issue. 2 April 2018, pp.419-420.

⁴⁴ Sow Hup Joanne , et al, **Op.Cit**. p. 119.

⁴⁵ غادة عادل، مرجع سابق، ص 35.

⁴⁶ María Mayela Terán-Cázares, Abel Partida-Puente, María Eugenia García-de-la-Peña and Amparo Guadalupe Espinosa-Domínguez, Chapter(7):**Andean Organizational Culture and Citizenship Behavior in Peru**, in book: Regional Integration in Latin America: Dynamics of the Pacific Alliance, 2019, pp. 89-98.

⁴⁷ Subha, **Op.Cit.**

⁴⁸ Fuyun Zhu, Ning Yang and Xiaotun Chen, The Influence of Organizational Virtues on Employees' Constructive Behavior: The Role of Constructive Responsibility Perception and Proactive Personality, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Vol,10, No.4, 2022, pp. 719-736.

⁴⁹ Kim Cameron, **Op.Cit.**

⁵⁰ Remy Magnier, et al, **Op.Cit.**

⁵¹ Ritab AlKhouri, Pashaar Halteh, Khaled Halteh and Milind Tiwari, The role of virtue ethics in enhancing reputation through combatting financial crimes, **Journal of Money Laundering Control**, Vol.27, No.2 2023, p.6.

⁵² Kristi Ndoja and Shamira Malekar, **Op.Cit.**

⁵³ Kim Cameron, **Op.Cit.**

⁵⁴ George Gotsis and Katerina Grimani, Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework, **Journal of Management Development**, Vol. 34, No. 10, 2015, pp. 1288-1309

⁵⁵ Lizabeth Barclay, Karen Markel and Jennifer Yugo, Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 27, No. 4, 2012, pp. 330-346

⁵⁶ Kim Cameron, **Op.Cit.**, pp. 48-65.

⁵⁷ George Gotsis and Katerina Grimani, **Op.Cit.**, p. 1289.

⁵⁸ Lizabeth Barclay, et al, **Op.Cit.**

⁵⁹ Habib Ebrahimpour and Vakil Heidari Sareban, Examining the Role of Organizational Virtue in Professional Ethics Augmentation, **International Journal of Organizational Leadership**, Vol. 6, Issue:4, 2017, pp. 536-544.

⁶⁰ Inggil Sholata Syaa and Arum Etikariena Hidayat, A Virtuous Company Makes Me Engage! The Mediation Role of Organizational Identification in the Workplace, **2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)**, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, Vol. 229, 2019, pp.870-878.

⁶¹ Fuyun Zhu, et al, **Op.Cit.**

⁶² Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini and Caroline Benton, Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance Comparing employees in France and Japan, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol.12, No.2, 2020, pp.115-138.

⁶³ Won-Moo Hur, et al, **Op.Cit.**

⁶⁴ Fatmanur Özen, The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol.13, No. 4, 2018, pp.124-140.

⁶⁵ عبد المحسن جودة وآية الفار، مرجع سابق.

66 هاني فتحي، الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين ببنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، المجلد:36، العدد:3، 2022، ص525.

67 Kim Cameron and Arran Caza, Virtuousness as a source of happiness in organizations,2013, In S. David, I. Boniwell & A.C. Ayers (Eds.) Oxford Handbook of Happiness (pp. 676-692). Oxford, UK: Oxford University Press.
<http://www.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.001.0001>

68 Qingshan Hui, Le Lou, Xuansheng Cao, and Hua He, Empirical Research on the Influence of Sense of Control on Psychological Capital, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.4, No.4, 2014. pp.183-184.

69 Arnold Bakker ,Jari Hakanen, Despoina Xanthopoulou, and Evangelia Demerouti, Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High, **Journal of Educational Psychology**, Vol.99. No2, 2007, pp.274-283.

70 Anil Goswami and Rakesh Kumar Agrawal, Does ethical leadership and psychological capital promote knowledge creation? An empirical study of research organizations, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol.53, No.6, 2023, pp.1307-1331.

71 حسين حريجة وزهراء جمال، توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين، بحث تحليلي لأراء عينة من الملاكات التربوية في منظمات التعليم التربوي في محافظة كربلاء المقدسة، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد: 15، العدد: 2019، ص 85.

72 Remy Magnier, et al, **Op.Cit.**

73 Ibid.

74 هاني فتحي، مرجع سابق.
75 نفس المرجع السابق

76 Kim Cameron and Arran Caza, **Op.Cit.**

77 حسين حريجة وزهراء جمال، مرجع سابق.
78) نعمة محمد السيد، مجموعات النقاش البورية: الأسس النظرية والاعتبارات المنهجية، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، المجلد(9)، العدد(3)، 2020، ص ص 163- 189.

79 Ugwu, Chinyere and Eze Val, Qualitative Research, **IDOSR Journal of Computer and Applied Sciences**, Vol.8, No.1, 2023, p.26

80 عرضت صحيفة استطلاع رأي المبحوثين على المُحكِّمين الآتية أسماؤهم؛ وفقاً للترتيب الأبجدي:
- أ.د. السيد بهنسي، أستاذ العلاقات العامة والإعلان؛ بكلية الإعلام جامعة عين شمس.
- د. إيمان شاهين، أستاذ مساعد العلاقات العامة والإعلان، بشعبة الإعلام، قسم الاجتماع- كلية البنات جامعة عين شمس.
- أ.د. رزق سعد، أستاذ العلاقات العامة والإعلان؛ بكلية الإعلام؛ جامعة مصر الدولية.
- أ.د. عبد الباسط شاهين، أستاذ العلاقات العامة والإعلان؛ بقسم الإعلام؛ بكلية الآداب جامعة سوهاج.
- د. عماد شلبي، أستاذ مساعد الإعلام والرأي العام، بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
- أ.د. محمد سعد، أستاذ الصحافة بقسم الإعلام، بكلية الآداب جامعة المنيا.
- د. محمد عتران، أستاذ مساعد العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- د. محمود عبد الحليم، أستاذ مساعد الإذاعة والتلفزيون بقسم الإعلام وثقافة الأطفال، جامعة عين شمس.
- أ.د. نشوة عقل، أستاذ الإذاعة والتلفزيون بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

(*) تتراوح قيمة معامل Cronbach'Alpha ما بين صفر وواحد، وإذا كانت القيمة 0,6 فأقل فإن ذلك يعبر عن انخفاض مستوى ثبات المقياس.

⁸¹ ريم أحمد عادل، مرجع سابق.

⁸² Won-Moo Hur, et al, **Op.Cit.**

⁸³ عبد المحسن جودة وآية الفار، مرجع سابق.

⁸⁴ Benedictus Prakoso, **Op.Cit.**

⁸⁵ Won-Moo Hur, et al, **Op.Cit.**

⁸⁶ Gordon Carter, **Op.Cit.**

⁸⁷ ريم أحمد عادل، مرجع سابق.

References

- Kim Cameron, Organizational Virtuousness and Performance, Chapter 4 in, Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E, **Positive Organizational Scholarship**, San Francisco: Berrett-Koehler, 2003, pp. 48-65.
- Sehrish Shahid, Muchiri, and Michael , Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance, **International Journal of Organizational Analysis; Bingley**, Vol. 27, Issue. 3, 2019, pp. 494-523.
- Humaira Asad, Rabia Naseem and Rafia Faiz, Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol.11, No.1, 2017, pp.35-48.
- Won-Moo Hur, Yuhjung Shin, Seung-Yoon Rhee and Hyosun Kim, Organizational virtuousness perceptions and task crafting The mediating roles of organizational identification and work engagement, **Career Development International**, Vol. 22, No. 4, 2017, pp. 436-459.
- Gouda, A. (2023). 'athar munakh al'aman alnafsii ealaa alnawatiij altanzimiat bitawsit alfadilat altanzimiat bialtatbiq ealaa aleamilin aldaayimin bimudiriyaat alkhadamat bimuhafazat aldaqahliati, almajalat Almisriat lildirasat altijariati, 3(2). 1-22.
- Irene Tsachouridi and Irene Nikandrou, Organizational virtuousness and spontaneity: a social identity view, **Personnel Review**, Vol. 45, No. 6, 2016, pp. 1302-1322.
- Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini and Caroline Benton, Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance Comparing employees in France and Japan, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 12, No. 2, 2020, pp. 115-138
- Sow Hup Joanne, Chan, Oi Mei and Kim Kuok, Antecedents of civic virtue and altruistic organizational citizenship behavior in Macau, **Society and Business Review**, Vol. 16, No. 1, 2021 pp. 113-133.
- Sabri, D. (2023). dawr alqiadat altamkiiniat fi taeziz alshueur bialfakhr altanzimii biatikhadh alaistiqamat altanzimimat kamutaghayir wasit dirasat tatbiqiat ealaa aleamilin al'iidariiyin fi jamieat Al'azhar, almajalat aleilmiat lildirasat altijariati walbiyyati, 1(3). 533-589.
- Subramaniam Sri Ramalu and Nadira Janadari, Authentic leadership and organizational citizenship behaviour: the role of psychological capital, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 71, No. 2, 2022, pp. 365-385.
- Marwa Gaber, The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A study in the Effect of Organizational Justice Determinants with the Mediating Role of Job Satisfaction (Applied to the Egyptian Ministry of Transportation), **Arab Journal of Administration**, Vol. 43, No. 4, December 2023, pp. 449-472.
- Alex Ingrams, Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents, **Review of Public Personnel Administration** , Vol. 40, No.2, 2020, pp. 222-244.
- Adel, R. (2021). aitalalat 'iidarat al'azamat waealaqatiha bialthiqat altanzimiat lileamilin wasulukiaatihim **ilmuatanat altanzimiati, majalat albuath al'ielamiati**, 56(2). 1082-1148.

- **Gordon Carter, The relationships among social exchange, organizational citizenship, and employee behavior**, Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Organization Development, **Faculty of The George L. Graziadio, School of Business and Management, Pepperdine University, 2010, pp. 1-60.**
- Emily Ma and Hailin Qu, Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three-Dimensional Framework, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.30, No.3, 211, pp.1-42.
- Wajda Wikhamn and Angela T. Hall, J.D, Social Exchange in a Swedish Work Environment, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 3, No. 23, December 2012, pp.56-64.
- Jessica Vieira de Souza Meira and Murat Hancer, Using the social exchange theory to explore the employee organization relationship in the hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33, No. 2, 2021, pp. 670-692.
- Díaz Rosario Almenara and Alecchi Beatrice Avolio, A Descriptive Study of Organizational Citizenship Behavior in Peruvian Companies, **Article in International Review** , Issn: 2217-9739, No 3-4, January 2017, pp.9-23.
- Z. Mehran, The Effect of spirituality in the workplace on organizational commitment and organizational citizenship behavior, **Int. J. Hum. Capital Urban Manage**, Vol.2, No.3,2017, pp. 219-228.
- Emily Ma and Hailin Qu, **Op.Cit**, p.9
- Ali, H. (2021), aleawamil almuathirat fi mutabaeat aljumphur alearabii lihisabat almuathirin ealaa ainistijram **dirasat fi daw' nazariat altabadul alaijtimaeii, almajalat almisriat libuhuth al'iielami**, 77(3). 186-246.
- Dinara Davlembayeva and Eleftherios Alamanos, Social Exchange Theory: A review. **In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book**, 2023.
- **Rehan Ahmad, Muhammad Rafay, Muhammad Ishtiaq, Mumtaz Muhammad and Hafiz Ahmad , Social exchange theory: Systematic review and future directions**, **frontiers in Psychology Systematic Review**, Vol.13:1015921, 2023, pp.1-13. **doi:10.3389/fpsyg.2022.1015921.**
- Adel, G. (2018). alqiadat al'akhlaqiat walailtizam altanzimiu aleatifuu: aluathar almubashirat waghayr almubasharat fi zili **wujud alairtibat bialeamal watamthil alqayid lilmunazamati, almajalat alearabiat lil'iidarati**. 4(3).
- Jessica Vieira de Souza Meira and Murat Hancer, Using the social exchange theory to explore the employee organization relationship in the hospitality industry, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 33, No. 2, 2021, pp. 670-692.
- Sajjad Nazir , Wang Qun, Li Hui, and Amina Shaf, Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support, **Sustainability**, Vol.10, No.12, 2018, p.19.
- Alshuhumi, S. (2020). 'athar alrida alwazifii fi alailtizam altanzimii ladaa muealimi madaris altaelim al'asasii alhalqat althaania (5-10) bisaltanat eaman, almajalat

al'iiliktruniat alshaamilat mutaeadiat almaerifat linashr al'abhath aleilmiait waltarbawiati, 22(4). 1-41.

- Yaron J. Zoller and Jeff Muldoon, Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies, **Journal of Management History**, Vol. 25, No. 1, 2019, p. 51.

- Osku Torro, Henri Pirkkalainen and Hongxiu Li, Media synchronicity in organizational social exchange, **Information Technology & People**, Vol. 35, No. 8, 2022, pp. 162-180.

- Adwaita Deshmukh and Sadhana Natu, How India defines organizational citizenship behaviour: an inductive study from an employee perspective, **International Journal of Organization Theory & Behavior**, Vol. 26, No. 3, 2023, p.166

- Kristi Ndoja and Shamira Malekar, Organisational citizenship behaviour: a review, Article in **International Journal of Work Organisation and Emotion** , Vol. 11, No. 2, January 2020 , pp.89-104.

- Benedictus Prakoso, Organizational Citizenship Behavior, Proceedings of the 2nd International Conference of Strategic Issues on Economics, Business and, Education (ICoSIEBE 2021) Advances in Economics, **Business and Management Research**, Vol. 204, ISSN: 2352-5428, 2022, pp.179-186.

- Alqahtani, A. (2016). suluk almuatanat altanzimiat waealaqatuh bial'iibdae al'iidari, ta1 (Alriyad: Dar Alkitaab aljamieii lilnashr waltawzie).

- Thiruvenkadam Thiagarajan and Yabesh Abraham , Organizational citizenship behavior: **Its definitions and dimensions**,**GE-International Journal of Management Research**, Vol. 5, Issue 5, May 2017, pp.46-55.

- Subha, Organisational citizenship behaviouran overview, **International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)**, Vol. 6, Issue. 2 April 2018, pp.419-420.

- María Mayela Terán-Cázares, Abel Partida-Puente, María Eugenia García-de-la-Peña and Amparo Guadalupe Espinosa-Domínguez, Chapter(7):Andean Organizational Culture and Citizenship Behavior in Peru, in book: **Regional Integration in Latin America: Dynamics of the Pacific Alliance**, 2019, pp. 89-98.

- Fuyun Zhu, Ning Yang and Xiaotun Chen, The Influence of Organizational Virtues on Employees' Constructive Behavior: The Role of Constructive Responsibility Perception and Proactive Personality, **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Vol,10, No.4, 2022, pp. 719-736.

- Ritab AlKhouri, Pashaar Halteh, Khaled Halteh and Milind Tiwari, The role of virtue ethics in enhancing reputation through combatting financial crimes, **Journal of Money Laundering Control**, Vol.27, No.2 2023, p.6.

- George Gotsis and Katerina Grimani, Virtue theory and organizational behavior: an integrative framework, **Journal of Management Development**, Vol. 34, No. 10, 2015, pp. 1288-1309

- Lizabeth Barclay, Karen Markel and Jennifer Yugo, Virtue theory and organizations: considering persons with disabilities, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 27, No. 4, 2012, pp. 330-346

- Habib Ebrahimpour and Vakil Heidari Sareban, Examining the Role of Organizational Virtue in Professional Ethics Augmentation, **International Journal of Organizational Leadership**, Vol. 6, Issue:4, 2017, pp. 536-544.

- Inggil Sholata Syaa and Arum Etikariena Hidayat, A Virtuous Company Makes Me Engage! The Mediation Role of Organizational Identification in the Workplace, **2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)**, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 229, 2019, pp.870-878.
- Remy Magnier-Watanabe, Toru Uchida, Philippe Orsini and Caroline Benton, Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance Comparing employees in France and Japan, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol.12, No.2, 2020, pp.115-138.
- Fatmanur Özen, The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol.13, No. 4, 2018, pp.124-140.
- Fatahi, H. (2022). aldawr alwasit lilaistiqamat altanzimiat fi alealaqat bayn alqiyadat al'akhlaqiat waltamathul altanzimii dirasatan tatbiqiatan ealaa aleamilin bibunuk alqitae aleami altijariat bimuhafazat almunufiati, almajalat aleilmiat lilbuhuth waldirasat altijariati3(1).
- Kim Cameron and Arran Caza, Virtuousness as a source of happiness in organizations,2013, In S. David, I. Boniwell & A.C. Ayers (Eds.) Oxford Handbook of Happiness (pp. 676-692). Oxford, UK: Oxford University Press. <http://www.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.001.0001>
- Qingshan Hui, Le Lou, Xuansheng Cao, and Hua He, Empirical Research on the Influence of Sense of Control on Psychological Capital, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol.4, No.4, 2014. pp.183-184.
- Arnold Bakker ,Jari Hakanen, Despoina Xanthopoulou, and Evangelia Demerouti, Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High, **Journal of Educational Psychology**, Vol.99. No2, 2007, pp.274-283.
- Anil Goswami and Rakesh Kumar Agrawal,Does ethical leadership and psychological capital promote knowledge creation? An empirical study of research organizations, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**,Vol.53, No.6, 2023, pp.1307-1331.
- Harijat, H. (2019). tawzif alaistiqamat altanzimiat fi alhadi min alaistinzaf alshueurii lileambina, bahath tahliliun lara' eayinat min almilakat altarbawiat fi munazamat altaelim altarbawii fi muhafazat karbala' almuqadasati, almajalat Aleiraqiat lileulum al'iidariati, 60(4).
- Alsayid, N. (2020), majmueat alniqash albuariat : al'usus alnazariat waliaetibarat almanhajiati, majalat eulum al'iinsan walmujtamaei, 3(2). 163- 189.
- Ugwu, Chinyere and Eze Val, Qualitative Research, **IDOSR Journal of Computer and Applied Sciences**, Vol.8, No.1, 2023, p.26

Journal of Mass Communication Research «J M C R»

A scientific journal issued by Al-Azhar University, Faculty of Mass Communication

Chairman: Prof. Salama Daoud President of Al-Azhar University

Editor-in-chief: Prof. Reda Abdelwaged Amin

Dean of Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Deputy Editor-in-chief: Dr. Sameh Abdel Ghani

Vice Dean, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Assistants Editor in Chief:

Prof. Mahmoud Abdelaty

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Prof. Fahd Al-Askar

- Media professor at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University
(Kingdom of Saudi Arabia)

Prof. Abdullah Al-Kindi

- Professor of Journalism at Sultan Qaboos University (Sultanate of Oman)

Prof. Jalaluddin Sheikh Ziyada

- Media professor at Islamic University of Omdurman (Sudan)

Managing Editor: Prof. Arafa Amer

- Professor of Radio, Television, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Editorial Secretaries:

Dr. Ibrahim Bassyouni: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mustafa Abdel-Hay: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Ahmed Abdo: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Dr. Mohammed Kamel: Lecturer at Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Arabic Language Editors : Omar Ghonem, Gamal Abogabal, Faculty of Mass Communication, Al-Azhar University

Correspondences

- Al-Azhar University- Faculty of Mass Communication.

- Telephone Number: 0225108256

- Our website: <http://jsb.journals.ekb.eg>

- E-mail: mediajournal2020@azhar.edu.eg

● Issue 72 October 2024 - part 1

● Deposit - registration number at Darelkotob almasrya /6555

● International Standard Book Number "Electronic Edition" 2682- 292X

● International Standard Book Number «Paper Edition»9297- 1110

Rules of Publishing

● Our Journal Publishes Researches, Studies, Book Reviews, Reports, and Translations according to these rules:

- Publication is subject to approval by two specialized referees.
- The Journal accepts only original work; it shouldn't be previously published before in a refereed scientific journal or a scientific conference.
- The length of submitted papers shouldn't be less than 5000 words and shouldn't exceed 10000 words. In the case of excess the researcher should pay the cost of publishing.
- Research Title whether main or major, shouldn't exceed 20 words.
- Submitted papers should be accompanied by two abstracts in Arabic and English. Abstract shouldn't exceed 250 words.
- Authors should provide our journal with 3 copies of their papers together with the computer diskette. The Name of the author and the title of his paper should be written on a separate page. Footnotes and references should be numbered and included in the end of the text.
- Manuscripts which are accepted for publication are not returned to authors. It is a condition of publication in the journal the authors assign copyrights to the journal. It is prohibited to republish any material included in the journal without prior written permission from the editor.
- Papers are published according to the priority of their acceptance.
- Manuscripts which are not accepted for publication are returned to authors.