

Psychological Contract and its Impact on the Organizational Citizenship Behaviors- an Applied Study from Bahrain

Maryam Esa Ahmed Abdulaziz, Adel Mahmoud Al Samman^{*}, Ahmed Kh. Muttar

College of Administrative Sciences, Applied Science University, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain.

Received: 5 May. 2021, Revised: 25 May. 2021; Accepted: 28 May. 2021

Published online: 1 Jun. 2021

Abstract: The present paper aims to investigate the impact of psychological contract on the organizational citizenship behaviors within governmental business context. The study encompasses workers from the governmental service sector in Bahrain. 280 questionnaires were randomly distributed to the employees of different specialties. Simple and multiple regressions were used to analyze the data and test hypotheses. The results showed that the psychological contract used dimensions positively affected the organizational citizenship behaviors at the organization under study. Furthermore, there were no significant differences in the responses of the participants due to demographic variables, such as gender, age, qualification, position title, and professional experience.

Keywords : Pscholoical Contract – Organizaitonal Citizenship – Organizaitonal Citizenship Behaviors- Governmental Organization- Bahrain.

العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية

مريم عيسى أحمد عبد العزيز، عادل محمود السمان، احمد خلف مطر

كلية العلوم الادارية-جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل منظمات الأعمال الحكومية. وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالقطاع الحكومي في البحرين. وقد تم توزيع 280 نموذج استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بتخصصات مختلفة. وقد تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة منها الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار الفروض. وقد أوضحت أهم نتائج الدراسة أن للأبعاد المستخدمة الخاصة بالعقود النفسية تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أنه ليس هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة يمكن أن تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي والخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: العقد النفسي - المواطنة التنظيمية - سلوك المواطنة التنظيمية- المنظمات الحكومية- البحرين.

1 مقدمة

إن اهتمام المنظمة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد المنظمة كسلوك مرغوب، يساهم في تحقيق الانسجام بين واجبات والتزامات الأفراد والمنظمة، كذلك لاستثمار الأفراد العاملين بالمنظمة لتحقيق أهدافها، ولا يكون ذلك بالقيام بالمهام الوظيفية الأساسية فحسب، وإنما القدرة على قيامهم بمهام وظيفية إضافية تصب في مصلحة المنظمة. وقد تم استخدام مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة من قبل (Organ, 1988) والمصطلح يشير إلى السلوكيات الفردية الداعمة والتقديرية التي تتجاوز المتطلبات العادية للوظيفة، وبالتالي لا يتم التعرف عليها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي. والمصطلح منذ تقديمه قد اكتسب اهتماماً علمياً واسعاً كما أشار لذلك (Podsakoff et al., 2000) لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في فعالية الأداء التنظيمي. ومن الأمور الهامة على وجه الخصوص تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الخدمية حيث أن الموظفين في هذه الصناعة من المفترض أن يقدموا مستوى عالٍ من الخدمات ذات الجودة، مما يعني غالباً أنهم يؤدون سلوكيات أدوار إضافية مثلما أشار (Getty & Getty, 2003)

ويشير العقد النفسي إلى مجموعة التوقعات غير المكتوبة لعلاقة العمل المتميزة عن عقد العمل الرسمي المقنن. بحيث يحدد عقد العمل والعقد النفسي معاً العلاقة بين صاحب العمل والموظف. وقد تم تطوير مصطلح العقد النفسي في الأصل من قبل الباحثة في السلوكيات التنظيمية "دينيس روسو"، ويتضمن ترتيبات غير رسمية ومعتقدات متبادلة وأرضية مشتركة تصورات بين طرفي العقد. يتطور العقد النفسي باستمرار بناءً على التواصل أو عدمه بين الموظف وصاحب العمل. وقد تشكل الوعود المتعلقة بالترقية أو زيادة الرواتب، على سبيل المثال، جزءاً من العقد النفسي.

وتكمن أهمية العقد النفسي في تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، ففي بداية الستينيات من القرن العشرين، قام Katz بالتفريق بين نوعين من سلوك الموظف المرغوب، أما الأول فهو السلوك الرسمي، وهو ما يملى على الموظف بالقيام به من واجبات ومهام مطلوبة طبقاً للمعايير الرسمية التي تم إقرارها من قبل المنظمة في العقد الرسمي للتوظيف. أما النوع الثاني فهو السلوك الإضافي، والتي تتمثل بالسلوكيات التطوعية التي تتعدى ما يتقرر على الموظف من واجبات والتزامات، وتشمل تقبل القيام بالأعمال الإضافية دون تدمير، والإحساس بالمسؤولية اتجاه وقت العمل وحماية ممتلكات المنظمة وما إلى ذلك من سلوكيات تطوعية. (Katz, 1964) وعليه، فقد ظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينيات على يد Organ، بأنه الجهد التعاوني الذي يقوم به الموظفون وسلوكياتهم التعاونية الابتكارية من ثلاث جوانب رئيسية، فالجانب الأول هو السلوك الاختياري، والسلوك الثاني الغير مرتبط بالمكافآت،

أما الجانب الثالث فيتناول نتائج هذا السلوك وهي تقوية وتدعيم المنظمة (Organ, 1977). أما (Puffer, 1987) فقد أطلق على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف بأنها الموالاة والتأييد والدعم، وأنها مجموعة من الأفعال التي لم تحدد بشكل رسمي في التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب المنفعة للمنظمة وتسمو على المصلحة الفردية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات العربية التي تربط بين تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية ومحاولة مساعدة المنظمات في الحد من تهجير العقول والكفاءات العلمية مما يقلل من التكاليف المادية والمعنوية التي ستكبدتها بذلك، واحتواء الطاقات البشرية الموجودة والعمل على تمهيتها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة والسعي في تطويرها.

2 الإطار العام للبحث

1.2 مشكلة البحث

يعتبر السلوك التنظيمي داخل المنظمة من أهم المتغيرات التي تؤثر على الأفراد والمنظمة ككل، حيث يصنف العقد النفسي من أهم الاتجاهات البارزة في دراسة السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة، لما يشير بدوره إلى نوع علاقة العمل بين الفرد ورب العمل، وكذلك الاعتقادات والالتزامات المتبادلة بين الطرفين بشكل ديناميكي وغير رسمي (دحمان، 2019).

هناك مؤشرات تدل على أهمية تسليط الضوء على تأثير العقد النفسي (المتغير المستقل) وسلوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)، إذ تتعدد مشكلة معاناة الموظفين مع رؤسائهم وعدم التزام المنظمة اتجاه موظفيها في مختلف الإدارات والوزارات وكذلك القطاعات، فلم تقتصر المشكلة فقط على القطاع العام ولكنها أيضاً تواجدت في القطاع الخاص. وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تدور حول تأثير المتغيرين، تبين وجود قصور في الدراسات العربية بخصوص هذا الشأن، وعليه تم تحديد مشكلة البحث.

حيث تتمحور مشكلة الدراسة في إبراز فجوة أداء القيادات في المنظمة من خلال عدم إعداد الخطط التنفيذية لتحديد أهداف الأفراد ومؤشرات أدائهم (الجريوي، 2020). فتمس هذه الفجوة سلوك الفرد وعلاقته التبادلية مع المنظمة ومنها العقد النفسي المتناول في هذه الدراسة، إذ يقوم العقد النفسي على بعدين أساسيين متمثلين في مدى التزام الفرد اتجاه المنظمة، ومدى التزام المنظمة اتجاه الفرد. فعندما يشعر الفرد بأن المنظمة ملتزمة اتجاهه، فإن هذا الشعور يساهم في تعميق سلوك المواطنة التنظيمية لديه، أي بزيادة شعوره بقيمته داخل المنظمة التي ينتمي إليها. حيث يؤمن أرباب العمل بأن تفسير السلوك النفسي الإيجابي للموظف يظهر على هيئة نية البقاء والالتزام التنظيمي ومبادلة الشعور بحس المسؤولية في العمل بين الموظف ورئيسه (Newell, Dopson, 1996; Amani, 2018).

2.2 تساؤلات البحث

هناك تساؤل رئيسي لهذه الدراسة ألا وهو ما هو تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين؟ وهناك عدة تساؤلات فرعية تكمن في: ما هو واقع العقد النفسي لدى الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين؟، ما هو واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين؟، ما تأثير خصائص العقد النفسي (الطبيعة الذاتية، الطبيعة الخصائصية، الطبيعة الإدراكية) على سلوك المواطنة التنظيمية؟

3.2 اهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العقد النفسي لدى الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين والتعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، إلى جانب دراسة وتحليل تأثير خصائص العقد النفسي (الطبيعة الذاتية، الطبيعة الخصائصية، الطبيعة الإدراكية) على سلوك المواطنة التنظيمية بنتائجها (الإيثار، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) والمساهمة في تقديم التوصيات لأصحاب القرارات من أجل تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية، وزيادة رضا

الموظفين وإنتاجيتهم والسعي لتحقيق العدالة التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

4.2 فروض البحث

في ضوء أهداف البحث يمكن تحديد فرض البحث الرئيس ومن ثم الفرعية كما يلي:
الفرض الرئيس:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين"

وينتج عن الفرض الرئيس مجموعة فروض ثانوية وكما يلي:

" H1-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الذاتية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين."

" H2-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الخصائصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين."

" H3-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الإدراكية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين."

3 الإطار النظري للدراسة

1.3 العقد النفسي

من المتعارف أن المفهوم الشامل للعقد النفسي، ظهر على يد المفكرة Argyris في الخمسينيات كما ذكرنا في السابق. وعليه، قامت الباحثة بدراسة لمحة تاريخية عن مفهوم العقد النفسي، حيث ظهر بأنه وفي حقبة الثلاثينيات تحديداً من القرن الماضي، قام الباحث (Barnards, 1938) بتقديم نظرية التوازن، التي تكمن في فكرة تبادل العلاقة بين مشاركة الأفراد في المنظمة لقاء ما يحصلون عليه من مكافآت، وبناءً على هذه العملية، تتطور العلاقة النفسية بين الأفراد وأرباب العمل نتيجة لعملية التعاون التبادلية فيما بينهم (Barnards, 1938).

وصف (Zhang & Zhang, 2008) العقد النفسي أنه نوع من الشعور الذاتي يقرر من خلاله الفرد حجم إسهاماته في المنظمة، وانتظاره لتعويض المنظمة مقابل هذه الإسهامات، وعليه تتحدد سلوكياته ومواقفه كذلك. "وهو ما يتعلق بمفهوم الطبيعة الذاتية".

ومن وجهة نظر أخرى، فإن العقد النفسي هو عقد شخصي يبني من خلال ذهن الفرد وتوقعاته وعقل ممثلي المنظمة من خلال ما يقدمونه من وعود للأفراد سواء كانت صريحة أو مكتوبة (Cohen, 2013). "يتعلق بمفهوم الطبيعة الخصائصية".

وأضاف تعريف (Schein, 1965) بأن للعقد النفسي دور أساسي في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تلاه بتطوير المفهوم الباحث (Roehling, 1997) المفسر لمفهوم العقد النفسي حيث يشترط وجود الموافقة الصريحة بين الطرفين ليس فقط في مجال العمل ولكن أيضاً في شتى مجالات الحياة، كعلاقة الزبون والمستشار، الطالب ومعلمه، كذلك الزوج وزوجته، إضافةً أنه افترض بأن علاقة الموظفين مع الإدارة في المنظمة تتشكل نتيجة لأسلوب القيادة المتبع، وتوافقت معه أفكار الباحثون (Gibson, 1966)، و (Portwood, Miller, 1976)، و (Kotter, 1973)، حيث أضاف مفهوم Kotter للعقد النفسي إضافةً اختلفت عن جميع المفاهيم الأخرى فعبّر عنه بأن العقد النفسي هو عقد ضمني يقوم على توقعات كل من الموظف وصاحب العمل حتى لو كانت هذه التوقعات مختلفة وغير متوافقة، أي على عكس المفاهيم السابقة باشتراط توافق التوقعات بين الموظف وصاحب العمل. فيؤدي عدم موافقة أي

من الموظف أو المنظمة أو كلاهما على بنود العقد غير رسمي وذلك بقصد أو دون قصد إلى خرق العقد، ما قد ينتج عواقب سلبية تتعكس على سلوك الموظف وقد تصل إلى ترك العمل (Schaupp, 2012).

1.1.3 الطبيعة الذاتية

أي أن العقد الذاتي هو تفسير الفرد الفريد للالتزامات المتفق عليها في العقد النفسي وتصنيف المعلومات ومعالجتها، حيث تختلف باختلاف رؤية كل فرد والعوامل المؤثرة له، مما يجعله يقوم بتمييزها وتخزينها في ذاكرته، بحيث لو زدنا أفراد المنظمة بنفس المعلومة، نجد أن كل شخص يكون لديه تفسير وفهم مختلف لنفس المعلومة (Tallman, 2001).

2.1.3 الطبيعة الخصائية

بحيث يتمثل العقد النفسي على بنود ضمنية تنشأ من خلال ملاحظات الآخرين والإشارات والامتيازات التي تم التصريح عنها من قبل المنظمة أثناء عملية الاستقطاب والتوظيف على الموقع الإلكتروني للمنظمة والمطويات التي يتم نشرها مثل التأمين الصحي، التدريب والتطوير المهني، وقد تكون بشكل شفهي أثناء المقابلة الشخصية وكذلك من خلال العقد القانوني (McInnis, 2012).

3.1.3 الطبيعة الإدراكية

ينتج العقد النفسي من عملية تفاعل الفرد مع العوامل والمعلومات المكتسبة من بيئة العمل، فكلما زاد وعي الفرد لواجباته نحو المنظمة، تمكن من تقديم واجباته والانسجام فيها على الوجه المطلوب، وفي المقابل حصوله على حقوقه من المنظمة (جلاب وآخرون، 2015).

4.1.3 محددات العقد النفسي

حيث تشتمل محددات العقد النفسي على محتوى الاتفاق بين المنظمة والأفراد وما يتبادل بينهما، من واجبات يقدمها الموظفون للمنظمة بالإضافة إلى حصول الموظفين على الحقوق والامتيازات التي وعدتهم بها، أي واجبات المنظمة اتجاه العاملين فيها، فمن خلال فهم محددات العقد النفسي يمكننا التوصل إلى النتائج المرجوة، كذلك يمكننا التماس حالة الرضا الوظيفي للأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية التي ينعكس على سلوكهم وأدائهم في المنظمة (Conway, Briner, 2005). كما أضافت الباحثة التنظيمية (Rousseau, 1989) بأن تعريف العقد النفسي يرتبط بالالتزامات المتبادلة بين رب العمل وأفراد المنظمة، فهو يشمل فهم العلاقة والالتزام العكسي بينهما، أي قاعدة المعاملة بالمثل. ويمكن عرض محددات العقد النفسي كما يلي:

- 1) التزامات وواجبات المنظمة. حيث نجد أن العقد النفسي بأنه كل ما يفهمه الموظفون من وعود صريحة والتزامات من المنظمة اتجاههم، مما ينعكس على الأفراد في حديثهم وتعاملهم مع زملائهم في العمل (Tomprou, Nicolaou, 2010). ويرى آخرون (Sapienza, Korsgaard, 1997) بأن هذه الوعود والالتزامات يتم إعلانها من قبل الموارد البشرية في المنظمة من خلال الدورات التدريبية وبرامج التطوير المهني المقدمة لأفراد المنظمة، فتكون هذه بمثابة التزامات مكتوبة مدرجة في كتيبات المنظمة ودليل الموارد البشرية للوائح والقوانين كذلك في الرسائل الخطية والعقود.
- 2) التزامات وواجبات الأفراد. حيث هناك التزامات على الأفراد تجاه المنظمة والمجتمع، كما لصاحب المنظمة واجبات والتزامات، (القحطاني، 2016) نذكر منها: يتحتم على الأفراد الإصلاح والتنبه للنقص أو مواطن القصور في المنظمة بجانب تأدية أعمالهم، والتضامن مع زملاء العمل - الإلتقان في أداء العمل وحفظ أسرار المنظمة وخصوصاً للمنافسين في نفس مجال العمل، والإحساس بالمسؤولية أمام الله باعتبار أن العمل أمانة - طاعة ولاة الأمر واللفظ العام في المنظمة هم الرؤساء والمديرين ولكن بالمعروف - التسامح وحسن الخلق مع الزملاء في المنظمة والعملاء في المجتمع في قضاء حوائجهم - تأدية العمل بأفضل ما يمكن وهو قيام الفرد بالعمل التطوعي والقبول بالعمل الإضافي الذي يضمن له الامتثال لمعايير المنظمة والمشاركة في فرق العمل ليكون مواطن تنظيمي صالح (القروي، 2013).

2.3 سلوك المواطنة التنظيمية

تتطلب قيادة المنظمات في عصرنا الحالي إلى إعداد خطط ورسم خرائط وسياسات تستطيع من خلالها تنظيم سير العمل، وذلك لجذب الموارد البشرية والمحافظة عليها في المنظمة، فهم العنصر الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة والسعي في دفع عجلة نمائها. وتشمل هذه الخطط الأساليب التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية للموظف في المنظمة والعمل على تنمية هذه الأساليب، والتصدي للمعوقات التي قد تؤثر في سلوك الموظفين، الأمر الذي يعود على المنظمة بصورة سلبية. فنجح المنظمات يعتمد على مدى تأهب واستعداد موظفي المنظمة للذهاب إلى آفاق ومهام أوسع من تقديم المتطلبات الوظيفية المحدودة على الموظف الاعتيادي.

عرف أوجان (Organ, 1988) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوكيات الاختيارية التي تتعدى الوصف الوظيفي الرسمي، حيث لا يتوقع الأفراد في المنظمة المقابل من نظام التعويضات والمكافآت ولا يطالبون بها، وهو ما يضمن للمنظمة فعالية الأداء (Organ, 1988). نجد أن هذا التعريف يشمل ثلاث جوانب رئيسية، تتمثل في السلوك الاختياري أولاً، ثم الجانب الآخر الغير مرتبط بنظام المكافآت والتعويض، وأخيراً نتائج سلوك المواطنة الداعمة لتدعيم فعالية المنظمة وتقويتها. وكان تعريف (McCallister, 1989) بأنه نمط من أنماط السلوكيات الفردية الذي يقوم به الفرد دون أي تكليف، أي أنه مصطلح محصور بالسلوك الغير مكلف من قبل أفراد المنظمة (السعود، سلطان، 2008). وقد أضاف تعريف (Schnack, 1991)، بأنه سلوك إضافي مرغوب من قبل المنظمة، حيث لم يذكر بأنه مرتبط بنظام المكافآت والتعويضات، فعبّر عنه "بأنه سلوك إضافي يتعدى السلوك الرسمي للفرد في المنظمة ومرغوب في نفس الحين من المنظمة" (زيدان، 2006). وعبر عنه بأنه سلوك تطوعي اختياري وأنه سلوك الضمير الحي، لما يتصف بإضافة سلوك الدور الاختياري وتقديم المساعدة لموظفي المنظمة وكذلك للمنظمة دون النظر للمقابل المادي أو المكافآت، فيحسن صورة المنظمة للمنظمات المنافسة والأفراد الذين لا ينتمون للمنظمة، حيث يقوم الموظف بالإسهام في تحقيق الرفاهية التنظيمية، ولا يتعرض هذا الموظف للجزاء أو العقاب في حال امتنع عن ممارسة هذه المساعدة. إضافة إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه ذلك السلوك الذي يترك الأثر والانطباع الجيد لدى أرباب الأعمال حول أفراد المنظمة (Konovsky, 1994) و(إسماعيل، 2012).

1.2.3 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب ما ورد في الدراسات التي أجراها الباحثون، ولم يتفق الباحثون على عددها ومضمونها، ونذكر في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية سيتم التركيز عليها وبيان تأثير خصائص العقد النفسي عليها استناداً على دراسة (Schnake, Dumler, 2003).

1.1.2.3 الإيثار *Altruism*

وهو السلوك الشخصي للفرد في مساعدة زملاءه في العمل، في الأمور المتعلقة بالعمل نفسه. حيث يشير (Becton, et. al, 2008) أنه أداء مواطنة شخصية يقدم من خلاله الفرد الاقتراحات وتزويد زملاء العمل والمنظمة بالمهارات والمعارف الإيجابية لتتصب في مصلحة العمل، وأضاف أن الفرد الذي يتسم بالإيثار مستعد كذلك في تقديم الدعم العاطفي لزملائه وفتح باب المجاملة والكياسة، فيضع أهداف فريق العمل وفقاً لما يراه مناسباً للجميع. ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة زملاء العمل بأساليب عمل جديدة والرغبة في تعليمهم ومساعدة العاملين الجدد والحرص على منع حدوث المشكلات المرتبطة بالعمل.

2.1.2.3 السلوك الحضاري *Civilized Behavior*

وهو ما يسمى بصدق المواطنة، وهو رغبة الفرد في المشاركة والاندماج في فعاليات المنظمة غير الرسمية، والاستعداد لتحمل أعباء العمل الإضافي، كذلك الحرص على قراءة المنشورات والإعلانات الخاصة بالمنظمة، فينتج عنه المشاركة الإيجابية والبناءة وحرصه على الاهتمام بمصير المنظمة.

3.1.2.3 الروح الرياضية Sportsmanship

وهو البعد الذي يعكس مدى استعداد الفرد لتحمل الأعمال والمهام الإضافية دون رفض أو تذمر، وتقبلها بصدر رحب، والصبر على الإحباطات الواردة في الحياة التنظيمية دون الشعور بالترقة والظلم، فتقبل الفرد للإحباطات الوظيفية يؤدي إلى تخفيف عبء العمل على الرئيس المباشر، الأمر الذي يمنحه الوقت لحل مشاكل العمل الحقيقية في المنظمة، فيترتب على ذلك تدعيم روح البناء بين أفراد المنظمة بدلاً من الاستغراق في محاولة استثارة الجدل والمناقشات غير الهادفة.

2.2.3 محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة

من خلال الأدبيات السابقة التي تناولت الموضوع محل الدراسة، نستخلص أن هناك محددات لسلوك المواطنة التنظيمية أجمع عليها عدد من الباحثين كما يلي:

1.2.2.3 الرضا الوظيفي

وهي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن رضا الفرد في عمله وفقاً لتقييمه لعمله، سواء من خلال الامتيازات التي يحصل عليها أو من خلال أسلوب القيادة وسياسة العمل وبيئة العمل بالعوامل المتاحة له. حيث أكد (شهري، 2010) أن محدد الرضا الوظيفي هو من أكبر المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية، فكما اتسم الفرد في المنظمة بمستوى رضا عالي اتجاه وظيفته والمناخ العام للعمل، أسهم ذلك إلى دفع الفرد لبذل أقصى جهد ومحاولة تقديم الخدمات الإضافية بشكل أفضل، دون انتظار المقابل المادي وذلك بتوافر العدالة التنظيمية والإنصاف بين الفرد ومنظّمته.

2.2.2.3 الولاء التنظيمي:

حيث أن سلوك الولاء التنظيمي لا يعتمد أساساً على مبدأ المقابل (المكافأة المادية) أو العقاب (شهري، 2010). فمفهوم الولاء التنظيمي يعني الإيمان القوي بقيم ومبادئ المنظمة وتحقيق أهدافها، والحرص على بذل المزيد من الجهد، وتقديم المزيد من الخدمات دون مقابل (الحراشة؛ الخريشا، 2012).

3.2.2.3 العدالة التنظيمية:

وهو العامل الذي يمس واقع الوظيفة لدى الفرد في المنظمة. حيث تفسر نظرية التبادل الاجتماعي أن ثقة الفرد في المنظمة بعدالة مروضيه في القضايا المتصلة بالعمل، تولد لديه الاحترام والشعور بالمسؤولية اتجاه عمله ومنظّمته ككل (شهري، 2010). فيندفع الأفراد بردة فعل لا إرادية لإحساسه بالعدالة في الإجراءات والإنصاف في التوزيع والتعاملات، إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بتقديم المبادرات في السلوكيات التطوعية غير الرسمية.

4.2.2.3 القيادة الإدارية:

فتعتبر القيادة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل رئيسي ومباشر على البيئة التنظيمية في المنظمات، من خلال تكوين ثقافة المنظمة ومبادئها وقيمتها، الأمر الذي يؤثر على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. فممارسات الرؤساء وتصرفاتهم لموظفيهم، تتم لديهم الإحساس بالمسؤولية والاستعداد لإبداء الروح التطوعية لدى أفراد المنظمة، فتتكون لهم القدوة والقيادة الإدارية الإيجابية من خلال تحريك دافع الحافز لديهم. وتزداد هذه العلاقة في نمط القيادة التحويلية، التي تستند على التشجيع الإبداعي، وتأثير كاريزما القائد، والاهتمام بتلبية الحاجات الفردية (العامري، 2003).

5.2.2.3 الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للأفراد في مختلف المنظمات إما بالسلب أو بالإيجاب وذلك يعود للثقافة السائدة في المنظمة. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة التي يتم ترسيخها من قبل المنظمة ويتمسك بها العاملون في المنظمة ضمن

مجتمع واحد (العامري، 2003). فإذا كانت المنظمة تحفز على السلوكيات التطوعية، سينعكس ذلك بالإيجاب على أفراد المنظمة. وفي المقابل، نجد أن المنظمات التي لا تشجع على السلوكيات التطوعية، نجد أن الأفراد يقومون بأداء واجباتهم الوظيفية المفروضة فقط، دون السعي للقيام بأي أعمال إضافية.

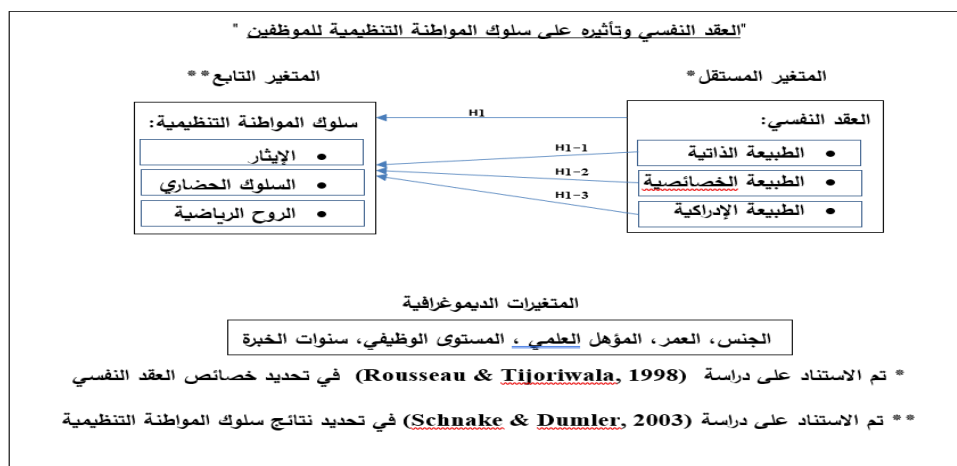
3.3 تأثير أبعاد العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة:

في عام 1998 استعرض Rousseau & Tijoriwala التقييمات المستخدمة في أبحاث العقد النفسي، وقد تم اقتراح إطار عمل تنظيمي جديد للبحوث المستقبلية، يشمل خصائص العقد النفسي (الطبيعة الذاتية، الطبيعة الخصائصية، الطبيعة الإدراكية) التي تم اختيارها لقياس تأثيرها على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لما في هذه الخصائص ميزات كثيرة تساعد في دراسة محتوى العقد النفسي بشكل أدق وأشمل، وذلك من خلال محاولة الابتعاد عن دراسة أنواع العقود النفسية (المعاملاتية، المتوازنة، الانتقالية والعلائقية) فمن وجهة نظر الباحثان، أنها غالبًا لا تؤدي إلى نتائج محققة، والتي اقتصر عليها أغلب الدراسات الأجنبية وكذلك العربية، حيث أشار الباحثان أنه من الصعب تحديد أبعاد محددة لقياس العقد النفسي، ولكن من الممكن النظر في عمل بحوث مستقبلية على تأثير خصائص العقد النفسي ليس فقط في المنظمات بل كذلك دراسة بحثية على مستوى الدول. فرغمًا من جميع الأبحاث التجريبية التي أجريت باستخدام أنواع العقد النفسي، إلا أنه لا يزال السؤال مطروحًا ما إذا كانت العقود المعاملاتية والعلائقية قابلة للتعميم على العينات على مرور الزمن. (Ten Brink, 2004) فأكد (Manning, 1993) أن إجراء المقابلات الشخصية مع موظفي المنظمة وكذلك المتخصصين في الموارد البشرية هي من الطرق التجريبية الفعالة والمساندة لقياس العقد النفسي في المنظمة، إلى جانب الاستبانة الذي يتم توزيعه على الموظفين (Robinson, Rousseau, 1994)، وهما الأدوات التي سيتم الاستناد عليهما في عملية البحث لهذه الدراسة.

وباعتبار متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية أنها من أهم العناصر الحيوية التي تنعكس على نجاح أو فشل المنظمة، حيث أن وجود السلوك الإيجابي لدى الأفراد داخل المنظمة، يضمن تحقيق أهدافها واستمرارها، وذلك يتولد عند ارتباط الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه المنظمة، مما يضمن للمنظمة نجاحها وبقائها. فبتحقق خصائص العقد النفسي لدى الموظفين في المنظمة، تتطور طرق الاتصال والعلاقات بين أفراد المنظمة، كذلك يتحقق التنسيق بينهم بحيث تتولد بين الأفراد تلك المتغيرات (الإيثار، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) التي تضمن لهم رفع الروح المعنوية والرضا بين الموظفين وكذلك العملاء (العامري، 2003).

4 الإطار المفاهيمي

تم عمل إطار مفاهيمي للدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل (العقد النفسي) بأبعاده المختلفة والمتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) بأبعاده المختلفة كما يوضح الشكل التالي:



الشكل (1): نموذج الدراسة

5 منهجية البحث

للتوصل إلى أي حقيقة علمية وبرهنة ظاهرة معينة، يتوجب على الباحث إتباع منهج واضح، يساعده على تشخيص المشكلة بشكل دقيق وفقاً لقواعد وأنظمة. لذا ستستعين الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لتحليل أهداف الدراسة وفروضه والإجابة عن تساؤلاته، وذلك للتعرف على تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، معتمدة في ذلك على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات واقتراحات من شأنها خدمة موظفي وزارة شؤون الإعلام وكذلك الباحثين في نفس المجال.

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، ويتكون من 812 موظف وموظفة في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين وتشكلت عينة الدراسة من عدد 280 مفردة بحثية يعملون في مختلف إدارات وزارة شؤون الإعلام طبقاً لمعادلة مورجان، وتم اختيار الجهة المعنية "وزارة شؤون الإعلام" لسبب عدد منتسبي الوزارة المرتفع، الذي يفي لعمل دراسة بحثية دقيقة ومتوازنة، خلافاً عن تطبيق الدراسة على عدد عينة بحثية قليلة.

وقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة التأثيرية لمتغيرات البحث واختبار فروضه، باعتباره المنهج الأكثر فاعلية للتوصل لواقع تأثير المتغيرات واستخلاص النتائج المترتبة عليها.

1.5 أداة الدراسة

تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبانة كأداة رئيسية والأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة، إذ تمت الاستعانة بالقوائم الإلكترونية لمحرك البحث Google وإرسالها كإرباط إلكتروني للجهة المعنية في وزارة شؤون الإعلام لتولي توزيعها على البريد الإلكتروني الخاص بجميع موظفي الوزارة، وتم التوقف على عدد 280 مفردة من مجمل الاستبانات وذلك طبقاً لمعادلة مورجان.

2.5 صدق وثبات أداة الدراسة

نعني بثبات الاستبانة، بأنه إذا تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة بنفس الشروط والظروف، نحصل على نفس النتيجة، أي الاستقرار في النتائج. سيتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة. حيث تم إخضاع عبارات الاستبانة لاختباري الصدق والثبات. تم احتساب معاملات الثبات لأبعاد متغيرات الدراسة، حيث ظهرت جميع الأبعاد بمعدل ثبات عالي تراوح بين (0.856) و (0.920)، إذ بلغ إجمالي المعامل لعبارات العقد النفسي (0.914) مما يعني ارتفاع الثبات والدلالة الإحصائية بنسبة أكثر من 0.07.

تم التأكد من قياس صدق الدراسة من خلال: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، والصدق البنائي لمحاو الاستبانة. تراوحت معاملات الارتباط لفقرات الطبيعة الذاتية بين الحد الأدنى (0.681) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.828) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط إلى قوي لهذه الفقرات في هذا المحور. تراوحت معاملات الارتباط لفقرات الطبيعة الخصائصية بين الحد الأدنى (0.724) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.822) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي لهذه الفقرات في هذا المحور. تراوحت معاملات الارتباط لفقرات الطبيعة الإدراكية ما بين الحد الأدنى (0.595) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.828) مما يشير إلى وجود ارتباط طردي متوسط إلى قوي لهذه الفقرات في هذا المحور. تم تزويد عمود ترتيب معامل الارتباط، من أكبر قيمة إلى أصغر قيمة وذلك لتسهيل عملية قراءة البيانات والنتائج. ومما سبق نجد أن جميع العبارات السابقة مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً، حيث أن قيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي صفر 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية 0.01.

3.5 تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS 23 في تحليل البيانات. وتضمنت الأساليب المستخدمة المقاييس الإحصائية الوصفية المتمثلة في النسب والتكرارات، والوسيط، والانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط بين المتغيرات لإعطاء نتائج أولية عنها. تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار العلاقات المتضمنة في الإطار المفاهيمي للدراسة.

6 النتائج

1.6 الإحصاء الوصفي للعينة

يوضح الجدول رقم (1) الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1): الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة

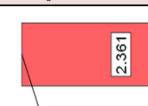


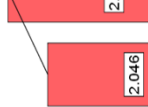
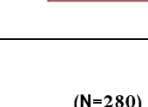
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	31.1%
	أنثى	193	68.9%
العمر	<25	13	4.6 %
	3-525	113	40.4 %
	45-63	95	33.9 %
	46-55	34	12.1 %
	5>5	25	8.9 %
المؤهل العلمي	الثانوية وأقل	37	13.2 %
	الدبلوم	40	14.3 %
	البكالوريوس	145	51.8 %
	الماجستير	54	19.3 %
	الدكتوراه	4	1.4 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	8.2 %

21.4 %	60	من 5 - أقل من 10 سنوات	
26.8 %	75	من 10 - أقل من 15 سنة	
19.6 %	55	من 15 - أقل من 15 سنة	
23.9 %	67	من 20 سنة وأكثر	
67.1 %	188	موظف	
8.6 %	24	مشرف	المستوى الوظيفي
19.3 %	54	رئيس قسم	
5.0 %	14	مدير	

2.6 الإحصاء الوصفي لعبارة الاستبانة

تم احتساب الإحصاءات الوصفية لعبارة استبانة الدراسة لتوضيح توزيع استجابات عينة الدراسة، حيث تميل بعض العبارات لقيمة معينة، ويتم التوصل لذلك عن طريق مقاييس النزعة المركزية من حيث احتساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب لكل عبارة)، وفيما يلي نستعرض الإحصاءات الوصفية لعبارة المتغير المستقل والمتغير التابع لأداة البحث على حدة كما هو موضح.

1.2.6 تحليل نتائج محور المتغير المستقل "العقد النفسي"

الترتيب	عبارات الطبيعة الذاتية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط الحسابي
1	تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ضمن إطار عملي	2.36	1.028	2	
2	لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل في الحال دون تأجيل	2.04	1.053	5	
3	السماح لي بإبداء الرأي وحرية التعبير	2.09	1.169	3	
4	المساهمة في تطوير المهارات الذاتية للموظفين	2.53	1.314	1	
5	أتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة في العمل	2.05	1.186	4	
	المتوسط العام	2.214	1.15		



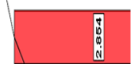


الجدول رقم (2): الإحصاء الوصفي لعبارة الطبيعة الذاتية (N=280)

يوضح الجدول أعلاه أن العبارة رقم (4) والتي تنص على: "المساهمة في تطوير المهارات الذاتية للموظفين"، حصلت على أعلى متوسط والذي بلغ (2.53). مما يشير إلى إدراك عينة الدراسة بمساهمة وزارة شؤون الإعلام في تطوير المهارات الذاتية للموظفين وذلك بدفع عجلة تدريب الكوادر البشرية وتطويرها. وتليها العبارة رقم (1) والتي تنص على: "تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ضمن إطار عملي" التي تعكس فرصة تمكين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في إطار العملي، الذي يتيح للموظف المرونة في العمل وتحطى صعوبات تصريحات الإدارة العليا أو الإشراف المباشر في العمل، حيث تعكس هذه الصلاحية قدرة الفرد على الابتكار والإبداع في ما يخص عمله.

ونجد أن العبارة رقم (3) وهي: "السماح لي بإبداء الرأي وحرية التعبير" تشير إلى وجود نسبة من القدرة على إبداء الرأي وصلاحيه حرية التعبير التي يفقدها العديد من المنظمات الحكومية أو الخاصة.

بينما حصلت العبارة رقم (2) أقل متوسط والذي بلغ (2.4) وهو دليل على ارتفاع المتوسط لقربه من قيمة (3+) لقيمة معامل بيرسون، والتي تعود للعبارة التي تنص على: "لدي القدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل في الحال دون تأجيل". وهي ما تدل على امتلاك الصلاحيه الكافية لتمكين الموظف تحديداً في حل مشكلات العمل التي قد تواجهه بصورة فردية، ولكن من خلال المقابلة الشخصية التي تم إرفاقها في الملاحق، إذ اتضح لنا أن طبيعة عمل وزارة شؤون الإعلام حساسة جداً، فيتحكم على الموظف في بعض الأمور الرجوع للمسؤولين في حين حدوث أي مشكلة أو عارض لعدم مواجهة النتائج الوخيمة وعدم تخطي الصلاحيات المناطة بالموظف. وتسبقها العبارة رقم (5) بمتوسط مرتفع وقدره (2.05) للعبارة: "أتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة في العمل"، حيث نستشف أن تحمل المسؤولية متعلق بما تم توضيحه في العبارة رقم 2، وهو قدرة الموظف في وزارة شؤون الإعلام على حل المشكلات بصلاحيه مطلقة، وعليه، فإنه على استعداد لتحمل أي عواقب مترتبة والذي يدل على ارتفاع الحس بالمسؤولية لدى الموظفين اتجاه المنظمة.

أما المتوسط العام لعبارات الطبيعة الذاتية والتي بلغت (2.214)، تشير بأن رؤية موظفي وزارة شؤون الإعلام على الصعيد الشخصي، تعكس رضاهم وانطباعهم الإيجابي بتحقيق هذه النسبة.

الترتيب	عبارات الطبيعة الشخصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط الحسابي
6	أحصل على إجازات تعويضية	2.98	1.450	2	
7	تتيح لي المنظمة فرص جيدة للترقي الوظيفي	3.10	1.377	1	
8	تتوفر لي الفرص التدريبية وتعلم أساليب جديدة للعمل	2.85	1.310	3	
9	وظيفتي ملائمة وتشكل تحدياً لي	2.39	1.307	4	
10	تشكل وظيفتي مركزاً اجتماعياً	2.33	1.347	5	
	المتوسط العام	2.73	1.36		

الجدول رقم (3): الإحصاء الوصفي لعبارات الطبيعة الشخصية (N=280)





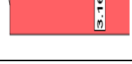
يتضح من الجدول أعلاه أن العبارة رقم (7) والتي تنص على: "تتيح لي المنظمة فرص جيدة للترقي الوظيفي"، حصلت على أعلى متوسط البالغ (3.10). وهذا يدل على إجماع موظفي وزارة شؤون الإعلام على توفر فرص الترقى الوظيفي في الوزارة، الأمر الذي يدل على توفر فرصة تنمية قدرات الفرد ومهارته وتحسين أداءه وثقافته الذاتية لانتهاز فرصة الترقى الوظيفي، وقد التمسنا إجابة هذا السؤال من خلال المقابلة الشخصية التي تم إرفاقها في الملاحق. تليها العبارة رقم (6) وهي: "أحصل على إجازات تعويضية"، وهي ما تدل على مراعاة العقد النفسي للموظفين وشعور الموظفين بذلك القدر من الراحة والاهتمام من قبل وزارة شؤون الإعلام حيث بلغ متوسط هذه العبارة (2.98).

بينما حصلت العبارة رقم (10) والتي تنص على: "تشكل وظيفتي مركزاً اجتماعياً"، على أقل متوسط والذي بلغ (2.33)، مما يعني ارتفاع نسبة امتيازات المسمى الوظيفي اجتماعياً من وجهة نظر الموظفين. وقد سبقها العبارة رقم (9) أيضاً بمتوسط ضعيف حيث تنص العبارة على: "وظيفتي ملائمة وتشكل تحدياً لي"، إذ بلغ متوسط هذه العبارة (2.39)، وهو ما قد يدل على أن طبيعة الوظائف

بالنسبة لأفراد الوزارة، واضحة المهام فيمكن للموظف الانتهاء من المهام المطلوبة عليه بأكمل وجه دون الإحساس بمواجهة تحديات جديدة، وهي خاصة قد تميل إلى الطبيعة الروتينية التي قد يمل منها الموظف إذا استمرت على نفس المنوال، وقد يكون الحل بإضافة مهام وأساليب عمل مستجدة على أفراد الوزارة، تخلق لهم جو من التغيير وكذلك التحدي.

أما العبارة (8) وهي: "تتوفر لي الفرص التدريبية وتعلم أساليب جديدة للعمل"، نجد إجماع الموظفين بنسبة متوسطة، على توفر الفرص التدريبية وكذلك تعلم الأساليب الجديدة للعمل.

أما المتوسط العام لعبارات الطبيعة الخصائصية فقد بلغت (2.73)، والتي تشير بأن موظفو وزارة شؤون الإعلام أفادوا بإقرار المنظمة للامتيازات الوظيفية، شفهيًا أو في العقد الرسمي للتوظيف.

الترتيب	عبارات الطبيعة الإدارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط الحسابي
11	تقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة عن تقييم الأداء الوظيفي	2.70	1.427	3	
12	تتوفر لي الساعات التدريبية خارج أوقات ساعات العمل	2.54	1.197	5	
13	تقديم التغذية الراجعة بعد عملية تقييم التدريب	2.65	1.292	4	
14	توفر لي المنظمة معلومات واضحة عن المسمى والوصف الوظيفي وأهدافه	3.39	1.425	1	
15	توفر لي المنظمة معلومات واضحة عن سياسة وقوانين المنظمة المعمول بها	3.16	1.341	2	
	المتوسط العام	2.89	1.34		


الجدول رقم (4): الإحصاء الوصفي لعبارات الطبيعة الإدارية (N=280)

من الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم (14) والتي تنص على: "توفر لي المنظمة معلومات واضحة عن المسمى والوصف الوظيفي وأهدافه"، حصلت على أعلى نسبة متوسط بقدر (3.39). حيث يشير إلى اتباع وزارة شؤون الإعلام، استراتيجية الشفافية نحو تزويد الموظف بكل ما يخص عمله وفقاً لمعايير واضحة في سياستها. وتليها العبارة (15) التي تنص على: "توفر لي المنظمة معلومات واضحة عن سياسة وقوانين المنظمة المعمول بها"، لتعزز دور الوزارة لانتهاج الشفافية والوضوح اتجاه توفير المعلومات لموظفيها. وكانت العبارة (11) التي تنص على: "تقديم التغذية الراجعة بصورة منتظمة عن تقييم الأداء الوظيفي"، تشير إلى التأييد المرتفع لفاعلية أداء تقييم إدارة التدريب والتطوير المهني لموظفي الوزارة.

بينما حصلت العبارة رقم (12) والتي تنص على: "تتوفر لي الساعات التدريبية خارج أوقات ساعات العمل"، على أقل متوسط والذي بلغ (2.54). ويدل ذلك على احترام وزارة شؤون الإعلام لوقت وخصوصية حياة الموظف خارج وقت الدوام الرسمي. أما العبارة رقم (13) والتي تنص على: "تقديم التغذية الراجعة بعد عملية تقييم التدريب"، تدل على تأييد فاعلية الآلية التي تتبعها إدارة التدريب في وزارة شؤون الإعلام من حيث توفير التغذية الراجعة للموظف في تقييم التدريب، والتي تضمن عملية اختبار مدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي الذي شارك به .

أما المتوسط العام المرتفع وهو (2.89)، الذي يشير إلى نسبة تفاعل الموظفين مع المعلومات المكتسبة من البيئة المحيطة والانسجام في تحقيق وفهم الواجبات المناطة بهم.

2.2.6 تحليل نتائج محور المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"



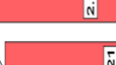


الترتيب	عبارات الإيثار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط الحسابي
1	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة	1.73	1.094	2	
2	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	1.59	1.012	4	
3	أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	2.05	1.213	1	
4	أشارك زملائي طرق وأساليب العمل الجديدة	1.57	.905	5	
5	أتأقلم مع التطورات التي تحدث في المنظمة	1.69	1.074	3	
	المتوسط العام	1.73	1.06		

الجدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لعبارة الإيثار (N=280)

يتضح من الجدول أعلاه، العبارة رقم (3) والتي تنص على: "أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل"، حصولها على أعلى متوسط حيث بلغت (2.05). يشير ذلك إلى ارتفاع درجة المسؤولية لدى أفراد المنظمة ويشير إلى الإيثار والولاء الوظيفي بالتضحية في سبيل مصلحة العمل. وتليها عبارة رقم (1)، التي تنص على: "أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة"، والتي تدل على ارتفاع نسبة الإيثار والتعاون بين الموظفين، وإتسامهم بروح المبادرة اتجاه زملائهم، وهو ما يعكس صورة جميلة للعلاقات التي تسود أفراد الوزارة.

في حين حصلت العبارة رقم (4) والتي تنص على: "أشارك زملائي طرق وأساليب العمل الجديدة"، على أقل متوسط والذي بلغ (1.57)، الأمر الذي يدل على قدرة الموظف في تفتح باباً لتبني الأساليب الجديدة.

ونجد العبارة (5) والتي تنص على: "أتأقلم مع التطورات التي تحدث في المنظمة"، أنها حصلت على نسبة (1.69) والتي تشير إلى تبني الوزارة للأساليب الجديدة، التي تطوّر من آلية سير العمل لدى الموظفين، لخلق باباً للنماء، وكذلك إحياء الروح السائدة في الوزارة. أما المتوسط العام وهو (1.73) والتي تمثل متوسط الأفراد ممن يبدون مصلحة العمل، والتي تشير بأن العلاقات التي تسود بين الموظفين هي التعاون والإخاء وهو ما توصلنا له أيضاً في المقابلة الشخصية مع رئيسة الموارد البشرية بالوزارة، حيث أشارت بأن طبيعة العمل في الوزارة تتطلب التفاهم بين الأفراد والتعاون، وهو ما يميز موظفيهم.

الترتيب	عبارات السلوك الحضاري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط الحسابي
6	أتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المتكررات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها	1.94	1.196	2	
7	أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها الوزارة والتي تساعد على تعزيز مكانة الوزارة	2.17	1.329	1	
8	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي في الوزارة	1.82	1.069	3	
9	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن الوزارة	1.72	1.028	5	
10	أبلغ الجهات المسؤولة عن أي مخاطر قد تحدث للمنظمة	1.76	1.007	4	
	المتوسط العام	1.88	1.13		

الجدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لعبارة السلوك الحضاري (N=280)

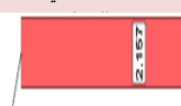




إسناداً إلى الجدول الموضح، فإن العبارة رقم (7)، والتي تنص على: "أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها الوزارة والتي تساعد على تعزيز مكانة الوزارة"، بلغت أعلى متوسط بمقدار (2.17). تشير إلى ارتفاع درجة الولاء التنظيمي والحرص على التطوير

الذاتي لأفراد وزارة شؤون الإعلام. تليها العبارة رقم (6) والتي تنص على: "أتابع بانتظام قراءة الإعلانات، المذكرات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين والرد عليها"، وهو ما يدل على ارتفاع نسبة وعي الموظفين في الوزارة، ولأنهم لها، حيث يهتم الموظف بمتابعة كل ما يخص الوزارة بانتظام واهتمام.

وأما العبارة رقم (9) والتي تحمل أقل متوسط للعبارة التالية: "أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للأخريين عن الوزارة" والتي بلغت (1.72) والذي يشير إلى الانتماء الوظيفي لدى أفراد الوزارة.

ومن خلال متوسط العبارة رقم (10) والتي تنص على: "أبلغ الجهات المسؤولة عن أي مخاطر قد تحدث للمنظمة"، حيث تم الاستفسار في المقابلة الشخصية مع موظف من الوزارة بهذا الشأن، وكان الجواب بأن السبب في وجود مخاطر تواجه الوزارة هو سبب ضعيف جداً، لما تتسم به مملكتنا الغالية من أمن وأمان، كذلك القوانين النزيهة التي تنتهجها المملكة، وتضمن بها حقوق الأفراد والمنظمات ككل. أما العبارة رقم (8) فقد نصت على: "أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي في الوزارة"، فوجد قابلية الموظفين على احتضان المستجدات في سبيل التطوير الشخصي.

أما المتوسط العام والبالغ (1.88)، حيث يعكس السلوك الحضاري المرتفع لدى أفراد الوزارة.

الترتيب	عبارات الروح الرياضية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الشكل التوضيحي للوسط
11	أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل	2.16	1.156	2	
12	تتنسجم اهتماماتي ورغباتي مع الوظيفة التي أشغلها	2.30	1.299	1	
13	إذا أخطأت في حق أحد من زملائي، أتقدم للاعتذار منهم	1.61	.996	4	
14	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول تصويب أدائي في العمل	1.70	.947	3	
15	أتعامل بصدق وشفافية مع زملائي	1.60	1.001	5	
المتوسط العام		1.87	1.07		

الجدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لعبارة الروح الرياضية (N=280)

يوضح الجدول أعلاه، العبارة رقم (12) والتي تنص على: "تتنسجم اهتماماتي ورغباتي مع الوظيفة التي أشغلها"، أعلى متوسط بمقدار (2.3)، والذي يدل على التناغم بين اهتمامات ورغبات الموظفين مع وظيفتهم وبالتالي الحصول على نسبة توافق مرتفعة، تشير إلى الرضا الوظيفي والاستمتاع بأداء العمل. تليها العبارة رقم (11) والتي تنص على: "أشعر بالارتياح مع زملائي في العمل"، التي تعكس التوافق بين علاقات الموظفين واندماجهم مع بعضهم البعض، فوجد البيئة التي تتوفر بها هذه العوامل، بيئة مثمرة ومريحة للموظفين، حيث تنعكس تماماً على إنتاجهم بالإيجاب، والنتيجة سلوك حضاري وروح رياضية بين أفراد المنظمة. في حين نجد أن العبارة رقم (15) والتي تنص على: "أتعامل بصدق وشفافية مع زملائي"، هي أقل متوسط بمقدار (1.6)، والتي قد تعكس طبيعة عمل وزارة شؤون الإعلام لتمييزها بخصوصية العمل والاحتفاظ بقدر من السرية في بعض الأقسام والدوائر، وذلك بحسب ما تم استعلامه من خلال المقابلة الشخصية، فبعض الأقسام تحتاج إلى عدد قليل من الموظفين ولا يتطلب العمل أسلوب العمل الجماعي أو فرق العمل، ولكن يتم إناطة الفرد بمهام معينة، وإشعار المسؤول المباشر بإتمامها. في حين نجد أن العبارة التي تسبقها رقم (13) وهي: "إذا أخطأت في حق أحد من زملائي، أتقدم للاعتذار منهم"، تحمل نفس التحليل باتسام بعض الأقسام بالخصوصية وعدم احتكاك الموظفين بسبب طبيعة العمل". ونجد مؤشرات الروح الرياضية بين الموظفين في العبارة رقم (14)، من حيث تقبل الموظفين للاقتراحات وتصويب الأخطاء. أما

المتوسط العام الذي يبلغ (1.87) فإنه يعكس نسبة الروح الرياضية لدى أفراد وزارة شؤون الإعلام والتي ترتبط بمفاهيم تفاعلية، والتي تتعلق بضبط النفس في التعامل ومبادلة الإنصاف في العمل واحترام إحساس الزمالة.

3.2.6 نتائج التحقق من الفرض الرئيس

تحليل الانحدار الخطي البسيط: للتحقق من تأثير متغير العقد النفسي على متغير سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين، تم عمل التباين، كما يلي:

ANOVA ^b							
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Adjusted R ²	قيمة الاختبار F
الانحدار	56.152	1	56.152	.546 ^a	.298	.296	.000 ^a
البواقي	132.013	278	.47				
الكلية	188.165	279					
				*p < 0.05		** p < 0.01	
				a. المتغير التابع		b. المتغير المستقل	

الجدول رقم (8): تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط

من خلال البيانات المدرجة في جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط، نستدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للمتغير المستقل العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة شؤون الإعلام في مملكة البحرين، بدليل قيمة (F) المحسوبة بدالة إحصائية بلغت قيمة دلالتها (0.000) حيث يعزز ذلك قيمة الارتباط الطردية والقوية والبالغة نسبة (0.546). كما تبين لنا أن نسبة التباين لخصائص العقد النفسي الثلاثة بلغت 29.8%، وذلك اعتمادًا على قيمة معامل التحديد (Adjusted R²) التي بلغت (0.296). وبناءً على ذلك تم قبول الفرض الرئيس الأول للدراسة والذي ينص على: H1: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الذاتية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين".

تحليل الانحدار الخطي المتعدد: يعد تحليل الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية التي تضمن دقة الاستدلال الإحصائي، بهدف تحسين نتائج البحث وذلك عن طريق إيجاد علاقات سببية بين تأثير خصائص العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في وزارة شؤون الإعلام، تم عمل تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة الاختبار F	دلالة F	بيتا β	الدرجة التائية T	دلالة T	معامل تضم التباين VIF
الطبيعة الذاتية	الطبيعة الذاتية	0.647	0.419	66.25	0.000	.601	10.462	0.000	1.564
	الطبيعة					.056	0.862	0.039	2.007
	الخصائصية					.023	0.363	0.007	1.932
الطبيعة الإدراكية									

الجدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لمعرفة تأثير المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) والمتغيرات المفسرة (الطبيعة الذاتية، الطبيعة الخصائصية، الطبيعة الإدراكية)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. حيث أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار المعنوي من خلال قيمة (F) البالغة (66.25) بدلالة (0.00) أصغر من مستوى المعنوية (0.01)، واتضح من النتائج أن المتغيرات المفسرة تبلغ 41.9% من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالنظر إلى معامل التحليل (R²). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والطبيعة الذاتية بقيمة (0.601) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن

مستوى الطبيعة الذاتية بمقدار وحدة، تحسن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.601) وحدة. ثم تأتي قيمة بيتا للطبيعة الخصائصية بنسبة (0.056) دال إحصائياً، فكلما زاد تحسنت الطبيعة الخصائصية لدى الموظف في المنظمة نجد انعكاسه على سلوكه التنظيمي في المنظمة. وكذلك الأمر لقيمة بيتا لمتغير الطبيعة الإدراكية بمقدار (0.023). كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية، أن عامل تضخم التباين (VIF) للثلاثة أبعاد أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات نموذج الدراسة.

مما سبق نستنتج من خلال الانحدار المتعدد لأبعاد العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- تحقق الفرض الفرعي الأول والذي نص على:
" H1-1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الذاتية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين". وبناءً على ذلك تم قبول هذا الفرض.
 - تحقق الفرض الفرعي الثاني والذي ينص على:
" H2-2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الطبيعة الخصائصية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين". وبناءً على ذلك تم قبول هذا الفرض.
 - تحقق الفرض الثالث والذي ينص على:
" H3-3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الإدراكية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين". وبناءً على ذلك تم قبول هذا الفرض.
- وعليه، فإن الفرض الرئيس للدراسة تحقق وثبتت صحته.

4.2.6 التعليق العام على النتائج

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للعقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين. وهو ما اتفق مع دراسة كل من (P.Tufan,H.Wendt,2020)، (دحماني، سكيته، 2019)، (Barnhill, 2018)، (Kishokumar, R., 2018)، (Anggraeni, et al. 2017)، و (Khan, et al. 2016).

- أثبتت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الطبيعة الذاتية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

- أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الطبيعة الخصائصية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

- كما أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الطبيعة الإدراكية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين.

- أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- في حين أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

7 الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الجزء الاستنتاجات والتوصيات التي توصلنا لها بفضل من الله وعونه، حيث نلخص جميع ما تم مناقشته في الجزء النظري، وكذلك من خلال ما توصلنا إليه في الجانب العملي عن طريق تحليل نتائج أداة الدراسة (الاستبانة) ومن المقابلات الشخصية التي عززت لنا الموضوع من قبل ذوي الاختصاص والخبرة وتم إرفاقها في الملاحق. كما نضيف في هذا الفصل البحوث المستقبلية التي يوصى بها من خلال التوصيات النظرية.

تبين أن نسبة استجابة الإناث كانت أعلى من استجابة الذكور، على الرغم أن نسبة الذكور في وزارة شؤون الإعلام تعادل 70% تقريباً من إجمالي الموظفين. تبين أن السمة الغالبة في وزارة شؤون الإعلام هي من فئة الشباب والموظفين متوسطي الأعمار. تبين أن توجه وزارة شؤون الإعلام يقوم على تعيين واستقطاب ذوي المؤهلات العلمية التي لا تقل عن مؤهل البكالوريوس، مما يستنتج منه أن الوزارة تسعى لرفع مستوى أداء الموظفين، والتطلع إلى جودة أداء المخرجات وما يتوافق مع متطلبات سوق العمل. تبين لنا من نتائج تحليل المستوى الوظيفي، أن الموظفين هم من يحتلون النصيب الأكبر في تقييم دراسة تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في وزارة شؤون الإعلام. تبين لنا من نتيجة نسبة عامل الخبرة بين عينة الدراسة أنها مرتفعة نسبياً، وهذا ما يدل على الاستقرار الوظيفي في العمل، وتفضيل البقاء في وزارة شؤون الإعلام، كما نستدل بذلك أن مفردة الدراسة السائدة هم من ذوي الدراية والخبرة في وزارة شؤون الإعلام، وقادرين على إعطاء آراء ذات قيمة. تبين لنا إدراك عينة الدراسة بمساهمة وزارة شؤون الإعلام في تطوير المهارات الذاتية للموظفين وذلك ونستدل من ذلك سعي وزارة شؤون الإعلام في دفع عجلة تدريب الكوادر البشرية وتطويرها.

تبين لنا امتلاك الموظف الصلاحية الكافية لتمكين الموظف تحديداً في حل مشكلات العمل التي قد تواجهه بصورة فردية، في حين من خلال المقابلة الشخصية التي تم إرفاقها في الملاحق، اتضح لنا أن طبيعة عمل وزارة شؤون الإعلام حساسة جداً، فيتحكم على الموظف في بعض الأمور الرجوع للمسؤولين في حين حدوث أي مشكلة أو عارض لعدم مواجهة النتائج الوخيمة وعدم تخطي الصلاحيات المناطة بالموظف. تبين لنا قدرة الموظف في وزارة شؤون الإعلام على حل المشكلات بصلاحية مطلقة، وعليه، فإنه على استعداد لتحمل أي عواقب مترتبة لارتفاع حس المسؤولية لدى الموظفين اتجاه المنظمة. تبين لنا شعور الرضا على الصعيد الشخصي لموظفي وزارة شؤون الإعلام، وانطباعهم الإيجابي اتجاه العمل، الأمر الذي يحقق خصائص العقد النفسي ويؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في الوزارة.

أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين خصائص العقد النفسي (الطبيعة الذاتية، الطبيعة الخصائصية، الطبيعة الإدراكية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين. مما يضع مسؤولي وزارة شؤون الإعلام في تحدي مستمر لمواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالموظفين، والتوصل إلى آليات فاعلة تساهم في عملية التواصل بين المسؤولين والموظفين، كذلك العمل على زيادة الوعي بشأن خصائص العقد النفسي في الوزارة. أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير الديموغرافي (العمر)، حيث اتضح أن غالبية مفردة الدراسة تراوحت بين 25 - 35 سنة، ثم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 35 - 45 سنة، وهو ما يمكن أن يفسر عن فئة شبابية إلى متوسطي العمر ذوي نضج. أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة)، حيث اتضح أن غالبية مفردة الدراسة تراوحت من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ثم الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 20 سنة وأكثر، وهو ما يمكن أن يفسر عن نضج العينة. أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير الديموغرافي

(المستوى الوظيفي)، حيث كانت الأغلبية العظمى لآراء (الموظفين) التي بلغت 188 مفردة، وهي نسبة مرتفعة في الحصول على آراء العامة من منتسبي وزارة شؤون الإعلام المنشودة. في حين أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين في تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي)، وبالتالي يمكننا قول إن هذه المتغيرات لم يكن لها دور في التأثير على خصائص العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. تم قبول الفرض الرئيس الأول للدراسة والذي ينص على: HI: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للطبيعة الذاتية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على موظفي وزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين".

إشراك الموظف في عملية حل المشكلات التي قد يواجهها في العمل من خلال تفعيل العصف الذهني بين أفراد المنظمة، الأمر الذي يشعر الموظف بالانتماء الوظيفي. قد يسهم ذلك في إشباع روحه المعنوية وإحساسه بالمركز الاجتماعي الذي يتناسب معه. تعزيز ثقافة تمكين الموظف وإشراكه في عملية اتخاذ القرارات بالتدريب والمتابعة، حتى يتعزز لدى أفراد الوزارة الثقة، والعمل على تهيئتهم لإعداد كوادر مستقبلية تؤهلهم لشغل مناصب أعلى. طرح أساليب إدارية جديدة تحطم بها الأساليب التقليدية، كتنفيذ فرق العمل في وزارة شؤون الإعلام وذلك لإتاحة الفرصة للأفراد بالمساهمة الإيجابية. إشراك الموظفين في فعاليات وبرامج تقوم بها وزارة شؤون الإعلام بشكل دوري، مثل موظف الشهر لدى القسم أو تفعيل العلاقات الاجتماعية من خلال قسم العلاقات العامة بتهنئة الموظف بهدية رمزية للمناسبات السنوية والأعياد الرسمية، وذلك لتعزيز السلوك الحضاري لدى الموظفين من خلال اندماجهم بهذه الفعاليات.

- تفعيل دور الرؤساء عن طريق زيادة اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية.
- إدخال بنود سلوك المواطنة التنظيمية ضمن نموذج تقييم الأداء السنوي.
- تشجيع فرص الإبداع في العمل وتكريم الأعمال التي تصب في مصلحة المنظمة.
- نشر ثقافة المواطنة التنظيمية وتعزيز سلوكيات الأفراد في المنظمة من خلال دورات لغرس سلوك المواطنة التنظيمية وتشجيع هذه الممارسات.

يعد مفهومي العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الهامة في تنفيذ خطة التنمية المستدامة للدول وكذلك الأمر بمملكة البحرين ورؤية القيادة السامية 2030. وحيث أن هذه الدراسات العلمية تعد منصة للباحثين للوصول إلى المفاهيم المتعلقة بممارسة الموارد البشرية، التي تساهم في الفاعلية التنظيمية في المنظمات والهيئات والمؤسسات الحكومية والخاصة، نجد أهمية تكثيف البحوث المستقبلية على هذين المتغيرين وتطبيقهما على جوانب أخرى، كما يلي:

- إجراء دراسة معمقة على القطاعين، القطاع الحكومي ودراسة على القطاع الخاص، ثم القيام بالمقارنة بين دراسة القطاعين، حيث سيتم استخدام النتائج والنظريات التي قد يتوصل إليها الباحثون لفهم ظاهرة مكان العمل بتقديم وجهة نظر إيجابية لذوي الاختصاص من الموارد البشرية والإدارات العليا للمنظمات.
- القيام بدراسات مماثلة على دول مجلس التعاون الخليجي.
- إجراء دراسة ميدانية على القطاع الخاص للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي سيتم التوصل لها مع الدراسة الحالية بمملكة البحرين.

قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

- [1] احسان، شروق، زينب. جلاب، سعيد، الشريفي، (2015)، دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.

- [2] اسماعيل، جاسم، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ثلاثون، ص219، العراق.
- [3] الجريوي، سميرة، (2020)، تصور مقترح لتنمية أداء كليات التقنية للبنات في ضوء نموذج تكنولوجيا الأداء البشري (HPT) من وجهة نظر قياداتها - رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- [4] الحراحشة، محمد عبود والخريشا، ملوح باجي، (2012)، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 7، عدد 2، الأردن.
- [5] السعود، سلطان، (2005)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الرابع، كلية التربية، جامعة البحرين، ديسمبر 2008، ص36.
- [6] العامري، أحمد سالم، (2003)، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد 2، المملكة العربية السعودية.
- [7] القروي، هاجر، (2013)، انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى الأطباء العاملين في الجنوب الجزائري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.
- [8] دحماني، سكينه، (2019)، العقد النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين بالمستشفى، دراسة ميدانية بمستشفى الزهراوي بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- [9] زيدان، أشرف زكريا إبراهيم، (2006)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير - دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتأمين الصحي فرع وسط دلتا، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم السلوكية وإدارة الأهداف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- [10] عبد السلام بن شايح القحطاني، (2016)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Amani, D., (2018), Building Employee Brand Commitment: The Role of Psychological Contract, International Journal in Management and Social Science., **6(8)**, 102-128 (2018).
- [2] Anggraeni, Dwiatmadja & Yuniawan, Ade, Christantius & Ahyar, (2017), "The role of psychological contract on employee commitment and organisational citizenship behaviour: A study of Indonesian young entrepreneurs in management action".
- [3] Barnard, C. (1938), The Functions of an Executive, Harvard University Press, Boston, MA.
- [4] Barnhill, Christopher,)2018(, "Psychological Contract Fulfillment and Innovative work behaviors: The Mediating Role of Organizational Citizenship".
- [5] Becton, J.bret & et al., (2008), Evaluating and rewarding OCBs – potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems, Employee Relations, Vol 30. N5.
- [6] Cohen, Aaron, (2013), "A global evaluation of organizational fairness and its relationship to psychological contracts", career Development international., 18(6), (2013).
- [7] Conway, N., and Briner, R. B., (2005), Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research, UK: Oxford University Press.
- [8] Gibson, R. O, (1966), Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organization, Administrative Science Quarterly., **11(1)**, 107-133(1966).
- [9] Islam, Khan & Bukhari, Talat, Mubbsher & Fida, (2016), "The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior".
- [10] Katz, D., (1964), Motivational basis of organizational behavior, Behavioral Science., **9**, 131–146(1964).
- [11] Kishokumar, R.,)2018(, "The Impact of Psychological Contract on Organizational Citizenship Behavior: An Investigation on Banking Sector in Eastern.
- [12] Konovsky, A. Mary, (1994), Citizenship behavior and social exchange, Academy of management journal., **37(3)**, 656-669(1996).

- [13] Kotter, J. P., (1973), The psychological contract: Managing the joining-up process, *California management review.*, **15(3)**, 91-99(1973).
- [14] Manning, W. E. G., (1993), The content of the psychological contract between employees and organizations in Great Britain in the early 1990s, London: PhD thesis, University of London.
- [15] Mcallister, J. (1989). *ESSAYS IN BIBLIOGRAPHY AND CRITICISM. Colonial America, 1607-1776. Economic History Review.*, **(42)2**, 245-259(1989).
- [16] McInnis, K. J., (2012), Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project (Unpublished Doctoral thesis), The University of Western Ontario, Ontario, Canada.
- [17] ME Schnake, MP Dumler, (2003), Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research, *Journal of occupational and organizational psychology*.
- [18] Newell, H., & Dopson, S., (1996), Muddle in the Middle: Organisational Restructuring and Middle Management Careers. *Personal Review.*, **25(4)**, 4-20(1996).
- [19] Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- [20] Organ, D.W. (1977) A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review.*, **2**, 46-53(1977).
- [21] P. Tufan, H. Wendt, (2020), Subject of research: “Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees”, *European management journal.*, 179-190(2020).
- [22] Podsakoff, P.M. & MacKenzie, Scott & Paine, J.B. & Bachrach, Daniel. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management.*, **26**, 513-563. 10.1177/014920630002600306.
- [23] Portwood, J. D. and Miller, E. L., (1976), Evaluating the psychological contract: Its implications for employee satisfaction and work behavior, *Proceedings of the Annual Academy of Management Meetings, Academy of Management.*, **(1)**, 109-113(1976).
- [24] Puffer, S., (1987), Pro-social behavior, non-compliant behavior, and work performance among commission sales people, *Journal of Applied Psychology*, **72(4)**, 615–621.
- [25] Robinson, S. A, Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal.*, **37**, 137-152 (1994).
- [26] Roehling, M. V., (1997), The origins and early development of the psychological contract construct, *Journal of Management History.*, **3(2)**, 204-217.
- [27] Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 679-695(1997).
- [28] Rousseau, D. M., (1989), Psychological and implied contracts in Organizations, *Employee Responsibilities and rights Journal.*, **2**, 121-139(1989).
- [29] Rousseau, D. M., Robinson, S. L., (1994), Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal.*, **37**, 137 – 152(1994).
- [30] Sapienza, H. J., Korsgaard, M. A., & Schweiger, D. M., (1997), PROCEDURAL JUSTICE AND CHANGES IN PSYCHOLOGICAL CONTRACTS: A LONGITUDINAL STUDY OF REENGINEERING PLANNING, *Academy of Management Proceedings.*, **1**, 354 – 358(1997).
- [31] Schaupp, G. L., (2012), An experimental study of psychological contract breach: The effects of exchange congruence in the employer-employee relationship (Unpublished Doctoral thesis), Virginia Tech, Virginia, USA.
- [32] Schein, E H, (1965), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [33] Schnack-Schiel, Sigrid & Hagen, W & Mizdalski, E. (1991). Seasonal comparison of *Calanoides acutus* and *Calanus propinquus* (Copepoda: Calanoida) in the southeastern Weddell Sea, Antarctica. *Marine Ecology-progress Series - MAR ECOL-PROGR SER.* **70**. 17-27. 10.3354/meps070017.

- [34] Tallman, R., (2001), *Needful employees, expectant employers and the development and impact of psychological contracts in new employees* (Unpublished Doctoral thesis), The University of Manitoba, Manitoba, Canada.
- [35] Ten Brink, B. E. H., (2004), *Psychological contract: a useful concept?* Amsterdam: PhD thesis, VU University.
- [36] Tomprou, M. & Nikolaou, I., (2011), "A Model of Psychological Contract Creation upon Organisational Entry", *Career Development International.*, **16(4)**, 342-363(2011).
- [37] Zhang, Zhaojun & Zhang, Junling, (2008), "Study on psychological contract Based on performance communication", *International Journal Of Business and management"*., **3(7)**, (2008).