

"أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات"

إعداد الباحثة:

هديل زياد الزعبي

بلدية المفرق الكبرى - دبلوم إدارة أعمال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلديات إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (46) بلدية. وتكونت عينة الدراسة من (206) موظف وموظفة في بلديات إقليم الشمال تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج (SPSS22) أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها أن هناك مستوى متوسط من التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية في بلديات إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين فيها، وبلغت قيمة (R Square) (0.823) وهي قيمة تفسير قدرة مستوى التعويضات في التأثير على مستوى المواطنة التنظيمية ككل.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التعويضات المادية، وأن تعمل الإدارات في البلديات على تحسين نظام التعويضات المالية خصوصاً فيما يتعلق بتناسب الزيادات السنوية مع غلاء المعيشة والراتب الشهري مع الجهد.

الكلمات المفتاحية: التعويضات، سلوك المواطنة التنظيمية، العاملين، البلديات.

المقدمة

ركزت السنوات السابقة على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي وتعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد، أن علم السلوك التنظيمي يحاول تقديم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر وانفعالات أو إدراك (كردي، 2011).

ويرى (Robbins & Coulter, 2012) أن المنظمات الناجحة تكون دائماً في حاجة ملحة إلى الموظفين الذين يعملون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أكبر مما هو مطلوب منهم، حيث المرونة أصبحت مطلباً للمؤسسات الإدارية، مما يتطلب وجود الموظفين الذين يظهرون مستوى كبير من سلوك المواطنة التنظيمية، فالمنظمات التي يكون العمل مقتصر فيها على قيام كل فرد بأداء أعماله التي يوكل بها فقط محكوم عليها بالفشل.

تعتبر التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت ولا زالت تلاقى الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإقتصاد والإدارة، وسواء أكان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص، ويعود سبب هذا الإهتمام لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين بإعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة، وعلى أصحاب العمل والدولة من جهة ثانية، وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى إختلاف أنواعها.

تعتبر التعويضات المحرك الرئيس للموظفين حيث أن بقاءهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها، وأن حركة الموارد البشرية على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالموظفين ومنها الرضا والاستقرار الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتقاء مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية والبقاء في المؤسسة والمنافسة والنمو وتحسين الأرباح وتعظيم الثروة واستمرارية

المنظمة، علاوة على أن التعويضات تشكل تكلفة هامة بالنسبة للمنظمات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المنظمات والقطاعات والدول والأقاليم التي تقع في نطاقها، حيث تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة في عملية استقطاب الكفاءات ومعدلات دوران العمل في المنظمة (ديسلر، 2007).

إن لسلوك المواطن التنظيمية أهمية كبرى على مستوى الفرد والمؤسسة، حيث إن هذا السلوك يساعد في زيادة وتحسين أداء المؤسسة الكلي من خلال إيجاد قاعدة متبادلة بين الموظفين ضمن الإدارات المختلفة، كما يساهم هذا السلوك في خفض المخصصات لوظائف الصيانة، بالإضافة إلى تماسك ووحدة المنظمة، وكذلك يحسن هذا السلوك من قدرة المدراء وزملاء العمل على القيام بأعمالهم وذلك عن طريق تخصيص الوقت للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل العظام (2015).

وفي هذه الدراسة سيتم تناول مفهوم التعويضات وأهميتها في البلديات، والدور الذي قد تلعبه أنظمة التعويضات الممنوحة فيها سواءً أكانت مادية أو معنوية في إثارة دوافع العاملين لديها لتحقيق أهدافهم وإشباع احتياجاتهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى سلوك المواطن التنظيمية لديهم وأخيراً العمل على تحقيق الأهداف الموضوعية.

مشكلة الدراسة

تشكل التعويضات بكافة أشكالها و أنواعها عنصراً أساسياً في حياة الأفراد والمؤسسات لما لها من دور بارز في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الانتاجية وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين ويعتبر موضوع التعويضات التي تحفز العاملين نحو الاداء المتميز وارتفاع سلوك المواطن التنظيمية لديهم ومن ثم الاحساس بالولاء والانتماء في المؤسسة من المواضيع الهامة التي لاقت وما زالت تلاقي الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة، ويعود السبب في ذلك لما لها من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين بإعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة وعلى الدولة وأصحاب العمل من جهه وذلك لكون التعويضات تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنظمات وعلى اختلاف انواعها، وأشارت معظم الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (الشياب، 2012)، (عبدالرزاق، 2019)، (الربيع، 2019) إلى أن التعويض الذي يحصل عليه الموظفون كنتيجة لتقديم خدماتهم لمؤسساتهم سواء كان مالياً أو غير مالي هو حق لهم، فالأجرة ضرورية لاستمرار حياته وتغطية تكاليف معيشته وإعالة نفسه وأسرته، وصاحب العمل لا بد له من تشغيل الموظفين لأداء العمل والحصول على مهاراتهم.

وقد لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تتعلق بالبلديات، حيث أن البلديات تقوم بأدوار كثيرة في المجتمع المحلي منها الإداري ومنها الميداني، وبالتالي فإن سلوك المواطن التنظيمي يلعب دوراً رئيسياً في تفعيل دور البلديات على المستويين الإداري والميداني، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للتعويضات في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في البلديات؟، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للتعويضات المادية المباشرة في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في البلديات؟

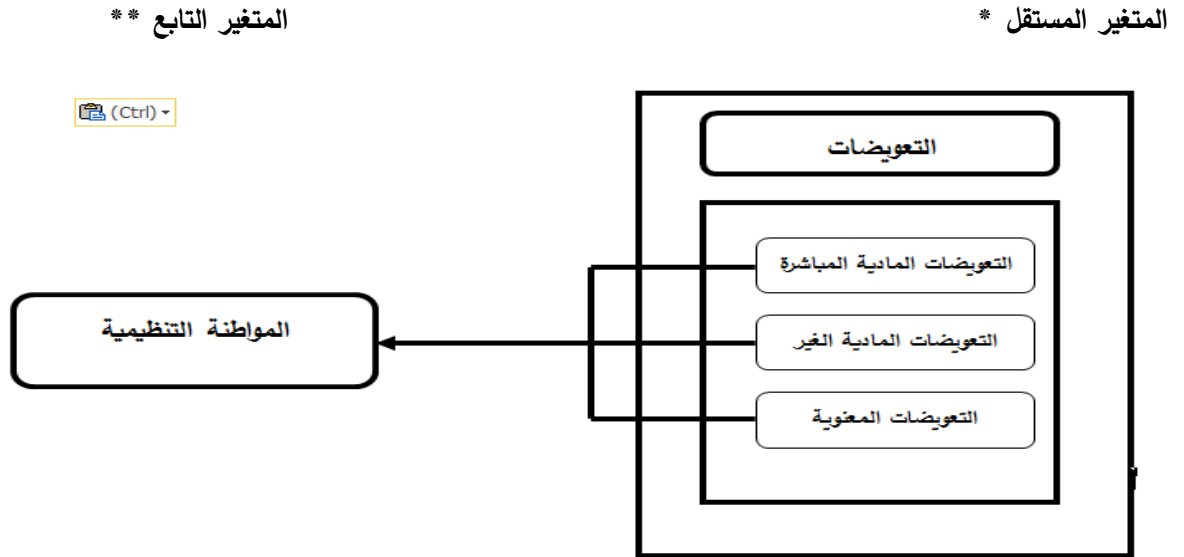
السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للتعويضات المادية غير المباشرة في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في البلديات؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للتعويضات المعنوية في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في البلديات؟

أنموذج الدراسة

يظهر الشكل (1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرتين، الأولى هو المتغير المستقل والمتضمن التعويضات بأبعادها الفرعية، والثاني المتغير التابع والمتمثل بالمواطن التنظيمية.

الشكل (1) أنموذج الدراسة



الشكل من اعداد الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة .

*بالاعتماد على دراسة الشيباب (2014)، ودراسة المصري (2009).

**بالاعتماد على دراسة (الغرايبة، 2019).

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية غير المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تعويضات في البلديات من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات.
3. التعرف على أثر التعويضات على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها توفير إطار نظري حول دور أنظمة التعويضات بأبعادها المختلفة (التعويضات المادية المباشرة، والتعويضات المادية غير المباشرة، والتعويضات المعنوية) على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية ممهدة لإفادة الباحثين والدارسين لاحقاً بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة حول التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تؤدي نتائج هذه الدراسة وتوصياتها إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في هذا المجال ولجميع قطاعات الأعمال.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على إيضاح أثر التعويضات بأبعادها المختلفة (التعويضات المادية المباشرة، والتعويضات المادية غير المباشرة، والتعويضات المعنوية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

الحدود المكانية: بلديات إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (46) بلدية.

الحدود الزمنية: خلال العام 2022م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في بلديات إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تبني تعريفات للمتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة فيها وهي كالآتي:

- **التعويضات:** هي المقابل الذي تقدمه إدارة المنظمات للعاملين لإشباع حاجاتهم المادية وغير المادية وبالتالي زيادة رغبتهم في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتتكون التعويضات من التعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة) والتعويضات المعنوية (غير المالية).
- **التعويضات المادية المباشرة:** هو الثمن المالي أو المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط أو المهام التي يؤديها في المنظمات وعادةً ما تتمثل بالرواتب والأجور والمكافآت والعمل الإضافي وغيرها.
- **التعويضات المادية غير المباشرة:** هو نوع من المنافع والضمانات التي تقدمها المنظمة للعاملين معها والتي تكافئ قيمة مالية مثل بدلات الإسكان والتعليم والمواصلات والعلاج ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها.
- **التعويضات المعنوية:** هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومنها: الاستقلالية والمسؤولية وشهادات التقدير والموظف المثالي وغيرها.

المواطنة التنظيمية: وهي السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها .

الإطار النظري والدراسات السابقة

التعويضات

يعتبر التعويض المدفوع للعاملين في المنظمات الحكومية والخاصة أحد الموضوعات المهمة التي تتلقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة وذلك لما له من أثر مباشر على مستوى معيشة العمال كمصدر رزقهم الرئيسي من جهة، وعلى أصحاب العمل والدولة من ناحية أخرى، لأن هذه التعويضات تشكل نسبة جيدة من تكلفة العمل في معظم المؤسسات ومن جميع الأنواع (Hunt 2017 & Dillender).

ليس هناك شك في أن التعويض هو أحد أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة جيدة بين العمال والإدارة، حيث ترتبط درجة رضا الموظف عن عمله بدرجة عالية على مقدار ما يحصل عليه من تعويضات نقدية أو عينية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى

أن معظم نزاعات العمل مع الإدارة تنجم عن نظام التعويض المطبق في المؤسسة، وذلك نظراً لأثره الواضح على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظفين (Joseph,2015).

يُعد التعويض المحرك الرئيسي للعاملين حيث أن بقاءهم في المؤسسة أو نقلهم منها يرتبط بشكل مباشر بمستوى التعويضات المقدمة لهم في هذه المؤسسة، وأن حركة التوظيف في كل مستوى ترتبط ارتباطاً مباشراً بهذا التأثير، وهو ما ينعكس في العديد من العوامل المتعلقة بالموظفين، بما في ذلك الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي مما يؤثر بشكل إيجابي على تحسين مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وانخفاض مستوى الدوران الوظيفي، وتحقيق الأرباح، وتعظيم ربحية المؤسسة واستمراريتها، بالإضافة إلى هذا فإن التعويض تكلفة مهمة للمؤسسات تتراوح بنسب مختلفة وفقاً لحالة المنظمات والقطاعات والبلدان والمناطق التي تدخل في نطاقها، حيث تؤثر السياسات المعتمدة في التعويضات على طبيعة عمل المنظمة وقدرتها على جذب المواهب ومعدلات دوران العمل فيها (Tambe,2019).

تُعد التعويضات من المفاهيم الهامة بالنسبة للعاملين والمنظمات على حد سواء، الأمر الذي دفع الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية لتقديم العديد من التعريفات الخاصة بالتعويضات، وقد قامت الباحثة بمراجعة مجموعة من الكتب والأدبيات النظرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل عام والتعويضات على وجه الخصوص، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرف (Siegel & Fairlie & Burton, 2019) التعويضات على أنها جميع أنواع الأجور أو العوائد التي يتقاضاها الموظف مقابل وظيفته في مؤسسة معينة، وتشمل هذه التعويضات عنصرين أساسيين: المدفوعات المالية المباشرة التي قد تأخذ شكل الأجور والرواتب والحوافز والعمولات والأرباح والمدفوعات المالية غير المباشرة التي تأخذ شكل فوائد مالية مثل التأمين والإجازات المدفوعة.

والتعويضات هي المقابل الذي تقدمه المنظمة لموظفيها عن الخدمات التي تؤديها، بحيث تميل معظم المنظمات إلى دفع أجور الموظفين على أساس الوقت الذي يقضيه في أداء واجباتهم الوظيفية، أو على أساس دفع أجور العمال في ضوء معدلات الأداء المحققة (Kuriyama,2019).

ويرى الربيع (2019) أن التعويضات هي إحدى الأنشطة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات التي تهدف إلى جذب والحفاظ على العاملين وتحفيزهم، وتنفيذها بطريقة تتوافق مع الخصائص البيئية، ويشمل دفع الراتب أو المكافأة المقابلة للوظيفة التي يشغلها الموظف، والتي تم تحديدها على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها فيما يتعلق بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتشمل المزايا المادية لفترة من الوقت مثل العطلات الرسمية والتأمين والخدمات الصحية، في حين عرف القاضي (2012) التعويضات على أنها نظام مكافآت لتحفيز الموظفين على الأداء، وغرس القيم والثقافة وتشجيع السلوك الجيد، وتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، ويعرف خويلة (2018) التعويضات على أنها الرواتب والمكافآت المالية والحوافز المعنوية والخدمات والضمانات التي يحصل عليها الموظف خلال فترة زمنية معينة وذلك مقابل لجهوده ووقته ومهارته.

تهتم أغلب المنظمات اليوم بأنظمة التعويضات، وتبذل لذلك الجهد والوقت الكبيرين في سبيل تقييم أنظمة دفع ذات كفاءة وفعالية، كما تستقدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن التعويضات في المنظمات تشمل الأنواع الرئيسية التالية:

أولاً: التعويضات المادية المباشرة.

تتمثل التعويضات المادية المباشرة بالتعويض المالي الذي يحصل عليه الموظفون في المنظمة مقابل كمية أدائهم وجودته، حيث تقوم المنظمة بدفع تعويض مالي لكل موظف في المنظمة إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج (لطفي، 2014). إضافة للحوافز التي تشكل العائد المحصل عليه نتيجة التميز في العمل، ووفقاً لذلك فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحته على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة . كما تضم التعويضات المباشرة نظام المكافآت المالية القائم على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد أي أن تكون المكافآت مستمرة طالما أن أداء الفرد متميز فالمعرفة المسبقة للعاملين بأنهم كلما حققوا أداء متميزاً حصلوا على مكافأة يدفعهم للاستمرار في بذل الجهود وتحقيق التميز، فالفرق بين الحوافز والمكافآت يكمن في كون الحوافز تمثل القوى المحركة التي تحث الفرد على تحسين مستوى أدائه، في حين أن المكافآت تعطى للفرد بعد تحقيقه لأداء متميز للعمل، وتعتبر العلاوات الدورية (الزيادات) عن المبالغ التي تدفع للعاملين في مدة زمنية سنوية عادة تضاف لرواتبهم الأساسية إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية، أو الاثنين، وتدفع هذه التعويضات للعامل لقاء أعمال إضافية تكلفه بها المنظمة، أو أعمال متميزة قام بها، أو صفات محددة تتميز بها أعمالهم عن باقي الأعمال الأخرى بالمنظمة على الترتيب (بخوش، 2013).

ثانياً: التعويضات المادية غير المباشرة.

هذه التعويضات ذات قيمة مالية غير مباشرة، مما يعني أنها مكافآت معادلة للقيمة المالية، لكنها في الأساس غير مالية، وهذا النوع من التعويض المالي غير المباشر مكفول قانونياً بموجب القوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة يخضع لنظام العمل الداخلي للمنظمة من ضمنها المشاركة في الضمان الاجتماعي والإجازات المرضية المنصوص عليها في القانون الداخلي للمنظمة. إما أن تكون هذه التعويضات المالية غير المباشرة عبارة عن مزايا طوعية تقدمها المنظمة وتختلف من منظمة إلى أخرى، مثل الإجازة المدفوعة الأجر والإجازة بدون أجر وخطة التقاعد والتعويض والإصابات أثناء العمل، وهذه التعويضات هي وسيلة لتميز بها منظمة عن غيرها من حيث جذب الموارد البشرية، بما في ذلك الإجازة السنوية، ودفع بدل الإجازة، والتأمين الصحي للفرد والأسرة، ودفع بدل الحضانة للأطفال (Boudreau & Lawler, 2018).

ثالثاً: التعويضات المعنوية

هي عبارة عن حاجات هامة بالنسبة للموظف وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، والأمان الوظيفي، والراحة النفسية، وفرص التنافس في مجال العمل، والتدريب وفرص النمو والتطور، والاستقلالية والتركيز على المسار الوظيفي، والإثراء الوظيفي.... الخ. وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية بالنسبة له، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي والمعنوي كما تعبر عن الحوافز المعنوية المتعلقة ببيئة العمل النفسية والاجتماعية، والمادية (السلطان، 2009).

كما تُعد الظروف التي توفرها المنظمة للموظف أثناء عمله بمثابة نوع من أنواع التعويضات المعنوية؛ إذ أنها تشمل البيئة الاجتماعية داخل المنظمة وتوفير الظروف المناسبة للعمل بروح الفريق، وظروف العمل الجسدية المناسبة بطريقة تضمن السلامة والصحة في مكان العمل (Kuriyama, 2019).

إن للتعويضات المتعلقة بظروف العمل دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام

تعيوضات فعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المنظمات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي (أبو شرخ، 2010).

سلوك المواطنة التنظيمية

من أهم الركائز الأساسية للمنظمات بناء علاقات إنسانية وسلوكية تنظيمية داخل المنظمة وخارجها، وهو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها ببنياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، وذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي، وفيما يلي عرضاً لأهم التعريفات التي عرفت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

فقد عرف (أبو سمعان، 2015، ص36) سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته دون تكليف رسمي وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبني عليه عموماً تحسين أداء وفعالية المنظمة إيجاباً". كما وعرف أيضاً (أبو تايه، 2012، ص 25) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك طوعي يقوم به الموظف دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعور داخلي بالمسؤولية تدفع الموظف بالعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة".

أما (Greenberg, 2011) فقد عرف مفهوم السلوك التنظيمي على أنه: "النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في العمل والذي يتعدى التوقعات الرسمية لمتطلبات وظيفته، إذ تعتمد تلك السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة".

العديد من الدراسات أشارت إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات والأفراد على حد سواء، وتتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه سلوك يسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويحافظ على تماسكها وقوتها ويمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في عدد كبير من الجوانب اختصرها الباحث على الآتي (زعر، 2016)، (أبو سمعان، 2015):

- تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- زيادة الاستقرار في المنظمة وتمكينها من التأقلم مع المتغيرات البيئية.
- زيادة مستوى الحماس في الأداء، وهاذا ما يفقده العمل الروتيني.
- تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- زيادة مستوى الرضا عن العمل وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
- إتاحة الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.
- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية.
- خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية.
- تقليل نسبة التسرب الوظيفي وخفض معدل دوران العمل.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.
- خفض حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
- خفض نطاق الإشراف والرقابة؛ لأن هذا السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال في المؤسسة.
- تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد البشرية للمحافظة على النشاطات الأساسية، وتوجيهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية مما يؤدي إلى زيادة جودة وكمية العمل المنجز.

- خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.
- تكوين صورة إيجابية لدى المديرين عن العاملين ومدى التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية وتحسين الأداء العامة في المؤسسة.
- مجموعة من المحددات يشتمل عليها سلوك المواطنة التنظيمية كما وضحتها (معمر، وبن زاهي، 2014) وهي على النحو الآتي:
 1. **الرضا الوظيفي:** وهو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعملة فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف المناخ العام داخل المنظمة.
 2. **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريفه فهناك من يعرفه بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمات الأعمال وهناك فرق آخر يعرفه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي ومن هنا فالولاء عبارة عن درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، وإحساسه بروح الانتماء إليها.
 3. **العدالة التنظيمية:** وهي تشتمل على ثلاثة أبعاد وهما عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، حيث تتمثل عدالة التوزيع هي مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين تتمثل عدالة الإجراءات في مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد الكفاءات التنظيمية عادلة كالاشتراك في الأسس التي يتم بموجبها عملية التقييم لأدائه، أما عدالة التعاملات يقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، كل هذه الأبعاد متداخلة وفي النهاية تؤدي إلى شعور الموظف بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 4. **القيادة الإدارية:** وهي تعد من أهم العوامل المؤثرة على البيئة التنظيمية في بناء وتكوين ومبادئ وثقافة المؤسسة التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لذا فإن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون على انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة باللغة العربية وباللغة الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، مرتبة تنازلياً وفقاً للتسلسل الزمني، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة البيروودي (2019) إلى التعرف على أثر البيئة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية المفرق الكبرى في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مستويات: (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) في بلدية المفرق والمديريات التابعة لها وقام الباحث بإجراء لجمع العاملين في البلدية الحصر الشامل والبالغ عددهم (162) عاملاً إدارياً، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في بلدية المفرق.

هدفت دراسة الربيع (2019) إلى قياس أثر التعويضات على أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على مراكز الجمارك الأردنية، والبالغ عددها (25) مركزاً جمركياً، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتصنيف البيانات والتعامل معها، حيث تم تطوير استبانة وزعت على (350) من الموظفين العاملين في مراكز الجمارك الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها وجود أثر بدرجة متوسطة للتعويضات على أداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة تعديل نظام الرواتب المدفوعة من الموظفين، وأن يتم إعادة النظر في بعض أبعاد التعويضات وبشكل دوري من قبل الإدارة، وبهدف تحسين أداء الموظفين العاملين في مراكز الجمارك الأردنية.

هدفت خويلة (2018) إلى التعرف على أثر نظام التعويضات بأبعاده (الراتب، اجور العمل الاضافي، اكرامية الاصطياف، منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، قرض الأسكان، صندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة في اليوم، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعميمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (300) موظف. ولتحقق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة الدراسة في جمع البيانات. وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى نظام التعويضات في مراكز الجمارك

الأردنية كانت بدرجة متوسطة. وكان مستوى أداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية بدرجة مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات (الراتب، اكرامية الاصطياف، قرض الأسكان، صندوق الادخار) على أداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية. وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التعويضات، بحيث يتم من خلالها تحفيز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

وهدفت دراسة البشاشه والحراشة (2011) إلى التعرف على تحلي لأثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، وأظهرت النتائج أن تصورات العاملين في بلديات الجنوب لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية).

الدراسات باللغة الانجليزية:

هدفت دراسة (Lv & Yu, 2020) للتعرف على تأثير الرضا الوظيفي للموظف على العلاقة بين الحالة الداخلية المتصورة واحترام الذات المستند إلى المنظمة، وما إذا كان هذا بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (198) موظف وموظفة في شركة عالية التقنية في الصين، وبعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة لدراسة، أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع سلوك المواطنة التنظيمي، وقد تم التوسط في هذه العلاقة من خلال الحالة الداخلية المتصورة واحترام الذات المستند إلى المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك أدى الشعور بالالتزام إلى تنسيق العلاقات بين الرضا الوظيفي والوضع الداخلي المتصور، وبين الرضا الوظيفي وتقدير الذات على أساس المؤسسة، وقامت الدراسة بشرح نظرية الموقف من خلال التعامل مع الرضا الوظيفي باعتباره سابق وليس كنتيجة ذاتية، ومؤشراً على سلوك المواطنة التنظيمية ومن الناحية العملية أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مشابهة للاستفادة من نتائجها في اختيار وتدريب الموظفين في المنظمات.

هدفت دراسة (Lippel et al, 2016) إلى التعرف على آثار خصائص نظام التعويضات على الأطباء في مستشفيات كيبك وأونتاريو في كندا، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثون على كل من المنهج القانوني والمنهج الوصفي التحليلي والمقابلات وجمع البيانات من خلال توزيع استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة والتي تم توزيعها على (34) طبيباً، و(31) موظفاً في القطاع الطبي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن نظام التعويضات والأجور في مستشفيات مدينة كيبك كان أكثر شمولاً وتطبيقاً من نظام التعويضات المطبق في مستشفيات مدينة أونتاريو، من حيث التعويضات المادية والمعنوية الممنوحة للأطباء في مدينة كيبك، وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في التشريعات القانونية المنظمة لأنظمة التعويضات والأجور في مدينة أونتاريو لتتساوى مع ما هو مطبق في مدينة كيبك.

هدفت دراسة (BtJohari, 2017) إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه من قبل الإناث في البنوك التجارية في بنغلادش، تكونت عينة الدراسة من (250) موظفة، من العاملات في القطاع المصرفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبعد إجراء

الأساليب الإحصائية المناسبة أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي للدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية. هدفت دراسة (Berber et al, 2016) إلى التعرف على نظام التعويضات وبناء مقارنة بين المنظمات العاملة في أوروبا الوسطى والشرقية والتي تمر دولها بمرحلة انتقالية، وهي دول: بلغاريا، وجمهورية التشيك، وإستونيا، وليتوانيا، والمجر، وسلوفينيا، وسلوفاكيا، وصربيا من جهة، ودول أوروبا الغربية من جهة أخرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم عقد مقارنة بين المنظمات العاملة في اقتصاديات أوروبا الشرقية والوسطى والبالغ عددها (1147) منظمة، والمنظمات العاملة في الاقتصاديات الأوروبية الغربية الأكثر تقدماً والبالغ عددها (2696) منظمة. وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك تشابه بين المنظمات العاملة في كل من دول أوروبا الشرقية والمتوسطة والمنظمات العاملة في أوروبا الغربية، وخاصةً من حيث التعويضات المقدمة على المستوى الفردي من حيث تحديد أجور المديرين، حيث بينت الدراسة أنه في دول وسط وشرق أوروبا أن المشاركة المالية هي أقل شيوعاً من الأجر المرتبط بالأداء في تكوين حزم المكافأة الإدارية الشاملة، رغم أن هناك بعض الاختلافات بين البلدان لا تظهر ثقافة وطنية كعامل محدد من الاختلافات في النهج المفضل لإدارة نظام التعويضات للعاملين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تغطي هذه الدراسة فجوة قلة الدراسات التي تناولت دور أنظمة التعويضات في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية في البلديات، حيث وجدت بعض الدراسات لكنها لم تغطي الأبعاد التي شملتها الدراسة، حيث تقدم هذه الدراسة إطاراً فكرياً خاصاً بالدراسة ومتغيراتها المختلفة، وتعتقد الباحثة بأن هذه الدراسة من الدراسات النادرة على المستوى المحلي والعربي في موضوع الدراسة وتأمل أن تكون بداية لدراسات مستقبلية أخرى.

منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات السببية، حيث قامت الباحثة باستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وذلك باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثة، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج اختبار فرضياتها. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في بلديات إقليم الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (46) بلدية. قامت الباحثة بتوزيع (230) استبانة على عينة مائة بواقع (5) استبانة لكل بلدية؛ تم استرداد (221) استبانة بما نسبته (96%) وبعد فرزها تم استبعاد (15) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائية لعدم استكمال الإجابة عن فقرات الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (206) وذلك بما نسبته (89%). يبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	1	0.5%
	ماجستير	35	17.0%

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
	دبلوم	69	33.5%
	بكالوريوس	101	49.0%
	المجموع	206	100.0%
سنوات الخبرة	1-أقل من 5 سنوات	45	21.8%
	5 -أقل من 10 سنوات	36	17.5%
	10 - أقل من 15 سنة	70	34.0%
	15 - وأقل من 20 سنة	36	17.5%
	20 سنة فأكثر	19	9.2%
	المجموع	206	100.0%

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة؛ والتي تمثلت في: المصادر الثانوية: تمثلت هذه المصادر في مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع والموجودة على المواقع المعتمدة على الإنترنت.

المصادر الأولية: ولأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة فقد تم تطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة بعد الرجوع لدراسة (خويلة، 2018)، (Lippel et al, 2016)، (Berber et al, 2016)، حيث تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء، وقد اشتمل الجزء الأول منها على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، وتكون الجزء الثاني من الاستبانة من (23) فقرة تعكس تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى التعويضات المادية والمعنوية، وتكون الجزء الثالث من الاستبانة من (17) فقرة تعكس تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى المواطنة التنظيمية، لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن درجة موافقة قليلة جداً، درجة (2) تعبر عن درجة موافقة قليلة، درجة (3) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، درجة (4) تعبر عن درجة موافقة كبيرة، درجة (5) تعبر عن درجة موافقة كبيرة جداً، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفترة} = \left(\frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} \right)$$

$$1.33 = \frac{3}{4} = \frac{3}{(1-5)}$$

درجة موافقة منخفضة من 1 - أقل من 2.33 .

درجة موافقة متوسطة من 2.33 - أقل من 3.66 .

درجة موافقة مرتفعة من 3.66 - 5 .

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع فقرات أبعاد ومجال الدراسة والأداة ككل، كما هو مبين في جدول (2) الذي يوضح معاملات الثبات.

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها

معامل الثبات	عدد الفقرات	البُعد	مجال
0.914	7	التعويضات المادية المباشرة	التعويضات
0.905	9	التعويضات المادية غير المباشرة	
0.923	7	التعويضات المعنوية	
0.953	23	مجال التعويضات ككل	
0.940	17	مجال سلوك المواطنة التنظيمية ككل	

يظهر الجدول رقم (2) جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (0.905-0.953)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعيتها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.60) (Amir & Sonderpandian, 2002).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص الأفراد المبحوثين.
- 2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة.
- 3- معادلة الانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بدور المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع.
- 4- معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.

النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الجزء عرض لنتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة الحالية والتي هدفت للتعرف على أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بمستوى التعويضات من وجهة نظر العاملين في بلديات إقليم الشمال.

فقد تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى التعويضات من وجهة نظر العاملين في بلديات إقليم الشمال، كما هي موضحة في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3)

الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل التعويضات مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	التعويضات المعنوية	3.45	0.84	متوسط
2	1	التعويضات المادية المباشرة	3.42	0.85	متوسط

الرتبة	الرقم	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	2	التعويضات المادية غير المباشرة	3.39	0.76	متوسط
التعويضات ككل			3.42	0.72	متوسط

يتبين من الجدول رقم (3) أن هناك مستوى متوسط من التعويضات من وجهة نظر العاملين في بلديات إقليم الشمال؛ إذ بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التعويضات ككل (3.42) بمستوى تقييم متوسط، كما يتبين من الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التعويضات تراوحت ما بين (3.39 - 3.45) بمستوى تقييم متوسطة لجميع الأبعاد، وجاء بالمرتبة الأولى مجال "بعد" التعويضات المعنوية" بوسط حسابي (3.45)، وتلاه بالمرتبة الثانية "بعد" التعويضات المادية المباشرة" بوسط حسابي (3.69). ربما تُعد هذه النتيجة طبيعية لا سيما أن نظام التعويضات في البلديات نظام فعال إلى حد ما ويأخذ بعين الاعتبار جذب الأعداد الكافية من العمال المهرة لشغل الوظائف، كما أنه يهتم بالحفاظ عليهم الأمر الذي ينعكس على ارتفاع مستوى دوران العمل.

النتائج المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في العاملين في بلديات إقليم الشمال.

فقد تم استخراج الأوساط الحسابية، لموافقة الأفراد المبحوثين على الفقرات التي تعكس مستوى المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات إقليم الشمال ، كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4)

الأوساط الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين على فقرات المتغير التابع لسلوك المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً وفقاً للوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصلتهم الشخصية.	3.80	0.81	مرتفع
2	11	يحرص الموظفون على تقديم المساعدة لزملائهم الذين لديهم ضغط في العمل.	3.71	0.91	مرتفع
3	3	يتجنب الموظفون إثارة القلاقل والمشاكل داخل البلدية.	3.68	0.78	مرتفع
4	12	لا يهتم الموظفون بالشائعات التي يمكن أن تفسد سمعة البلدية.	3.45	0.91	متوسط
5	7	يسعى الموظفون إلى مقابلة الإساءة بالإحسان.	3.44	1.06	متوسط
6	10	يتنازل الموظفون عن إجازاتهم لصالح زملائهم إذا استدعت مصلحة العمل ذلك.	3.42	1.02	متوسط
7	2	يتجنب الموظفون السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على أداء العمل في البلدية.	3.41	0.96	متوسط
8	1	يتقبل الموظفون النقد والنصيحة التي تساهم في حل مشاكل العمل.	3.40	1.05	متوسط
9	9	يسعى الموظفون إلى حل المشكلات التي تحدث بين زملائهم	3.35	1.13	متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	8	يحرص الموظفون على تقديم الأفكار التي تساهم في تطوير العمل.	3.33	0.94	متوسط
11	6	يشجع الموظفون زملائهم على أداء أعمالهم بإخلاص وتفانٍ.	3.32	0.93	متوسط
12	5	يقوم الموظفون بأداء الأعمال الإضافية دون تذمر.	3.23	1.11	متوسط
13	4	يتعامل الموظفون مع زملائهم في العمل بشفافية وصدق.	3.14	1.10	متوسط
14	17	يستغل الموظفون ساعات العمل الرسمي لأداء واجباتهم الوظيفية.	3.07	1.17	متوسط
15	16	يلتزم الموظفون بتعليمات وإجراءات وقانونين العمل.	2.93	1.08	متوسط
16	15	يتعاون الموظفون مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أهداف البلدية.	2.92	1.06	متوسط
17	14	يقوم الموظفون بأداء أعمال زملائهم في حالة حصولهم على إجازة.	2.69	1.01	متوسط
مجال / سلوك المواطنة التنظيمية ككل					
			3.31	0.72	متوسط

يتبين من الجدول رقم (4) أن المستوى العام لمجال سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات إقليم الشمال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط؛ حيث بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (3.31) بدرجة تقييم متوسط، وتراوحت الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال ما بين (2.69-3.80) حصلت الفقرة رقم (13) ونصها: يقدم الموظفون مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية، على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.80) ودرجة تقييم مرتفعة، في حين حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (14) ونصها: يقوم الموظفون بأداء أعمال زملائهم في حالة حصولهم على إجازة، بوسط حسابي (2.69) ودرجة تقييم متوسطة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري إذ أنها لا تتضمن وصف الوظيفة الخاصة بالموظف، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الموظف.

اختبار الازدواج الخطي

تم دراسة مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها للتوصل إلى مدى ملائمة وإمكانية فحص دور العوامل المستقلة مجتمعة (التعويضات المادية المباشرة، التعويضات المادية غير المباشرة، التعويضات المعنوية) على تعزيز متغير الدراسة التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، قامت الباحثة باستخراج معامل التضخم (VIF) لكل متغير والذي يتبين ما إذا كان هناك ارتباط قوي لأحد المتغيرات مع الآخر ما يعطي قيم غير حقيقية عند دراسة الأثر أو أنه يوجد استقلالية بحيث لا يؤثر أحدها على الآخر.

الجدول (5)
نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
التعويضات المادية المباشرة	0.588	1.702
التعويضات المادية غير المباشرة	0.840	1.190
التعويضات المعنوية	0.541	1.849

يتضح من النتائج في الجدول (5) أن النموذج يخلو من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة إذ جاءت قيم معامل تضخم التباين ملائمة من حيث أنها أقل من (10) وكذلك قيم التباين المسموح به التي حققت معيار القبول وهو أن تكون قيمتها أكبر من (0.05).

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية غير المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال ، الجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة دور أبعاد التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال

الدالة الإحصائية	F	R ² المعدل	R ²	R	الدالة الإحصائية	T	B	البُعد
0.000	344.087	0.821	0.823	0.907	0.000	6.284	0.231	التعويضات المالية المباشرة
					0.000	12.965	0.649	التعويضات المادية غير المباشرة
					0.019	2.369	0.112	لتعويضات المعنوية

يظهر من جدول (6) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.907) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط

دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.823) وهي قيمة تفسر قدرة مستوى التعويضات في التأثير على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ككل، بمعنى أن التعويضات تفسر ما قيمته (82.3%) من التغير الحاصل في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وبلغت قيمة الاختبار (F) (344.087) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع. بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة البديلة والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال"، ويمكن أن تعود هذه النتيجة إلى أنه عندما لا يتوفر نظام جيد للتعويضات فمن غير الممكن جذب العمال ذو الكفاءة للعمل في البلديات، وإذا ما أمكن ذلك فإنهم سيرحلون ويتركون العمل عند أقرب فرصة ممكنة لديهم، حيث أنهم يتحققون فيها بأن جهودهم يتم تعويضها على نحو ضعيف، فحالة الاستياء التي تظهر لديهم نحو التعويضات التي يحصلون عليها من المحتمل جداً أن تجعلهم يفكرون في ترك العمل مما ينعكس على مستوى المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية وقد أظهرت النتائج ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (T, B) (0.231, 6.284) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة البديلة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المادية غير المباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (T, B) (0.649, 12.965) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة البديلة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلديات إقليم الشمال، حيث بلغت قيم (T, B) (0.112, 2.369) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية، بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة.

التوصيات

بناء على ما سبق من نتائج توصى الدراسات بما يلي:

- 1- ضرورة الاهتمام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام التعويضات المادية، وأن تعمل الإدارات في البلديات على تحسين نظام التعويضات المالية خصوصاً فيما يتعلق بتناسب الزيادات السنوية مع غلاء المعيشة والراتب الشهري مع الجهد.
- 2- ضرورة تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لجميع العاملين في البلديات وذلك لارتباط المواطنة بالأداء والفعالية التنظيمية.
- 3- العمل على تبني نظام متكامل للمتغيرات التنظيمية بما يشجع على تنمية المساهمات ويزيد من سلوك المواطنة لدى العاملين.
- 4- ضرورة دعم البيئة التنظيمية بما يسمح بتنمية الإبداع والابتكار الإداري والعمل على اتخاذ القرارات لحل المشكلات المزمنة.

اتجاهات بحثية مستقبلية:

ترى الباحثة أن هناك العديد من المجالات التي تناولتها الدراسة يمكن للباحثين أن يتناولونها بطريقة أكثر عمقاً من خلال المزيد من البحث حتى تساهم أبحاثهم في الكشف عن متغيرات أو نتائج أخرى تساهم في إثراء المعرفة في التعويضات وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن إجراء دراسات للكشف عن أثر التعويضات في متغيرات أخرى مثل الأداء والأمن النفسي.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو تايه، بندر، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 2، ص 145-186.
- أبو سمعان، محمد ناصر (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، نادر، (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، غزة.
- بخوش، مديحة، (2013). دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، (12)، 149-158.
- البشاشه، سامر عبد المجيد، ومحمد أحمد الحراشنة، 2011، أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7 (4): 647-680.
- خويلة، خالد محمد شحادة. (2018). أثر نظام التعويضات على أداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الربيع، سعيد محمد سليم. (2019). أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 294 - 314
- الربيع، سعيد محمد سليم. (2019). أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(24)، 294 - 314
- زعر، نضال (2016). الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة، على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السلطان، حسن، (2009). التعويضات، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- الشباب، سفيان نظمي، (2015). دور التعويضات في دافعية العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.
- الشباب، سفيان نظمي، (2015). دور التعويضات في دافعية العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، الأردن.
- عبد الرزاق، قاسم محمد (2019). أثر استراتيجية التعويضات على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الغرابية، سيف الدين. (2019). أثر القيادة التحولية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

- القاضي، زياد مفيد، (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
كردبي، أحمد (2011). إدارة السلوك التنظيمي القاهرة: دار الكتب المصرية.
لطف، خالد حسن.(2014). الموارد البشرية في دائرة الاحتراف، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
المصري، جمال نمر، (2009). أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
معمري، حمزة وبن زاهي، منصور (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 14(1)، ص 43 - 54.

المراجع باللغة الانجليزية:

- Burton, M. Diane; Fairlie, Robert W.; Siegel, Donald. (2019). Introduction To A Special Issue On Entrepreneurship And Employment: Connecting Labor Market Institutions, Corporate Demography, And Human Resource Management Practices, *ILR Review*. Oct2019, Vol. 72 Issue 5, P1050-1064.
Berber, N. & Morley, M. & Slavic, A. & oor, J. (2016). Management compensation systems in Central and Eastern Europe: a comparative analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(7), 123-131.
Greenberg, J. & Baron, R.A.(2011). "Behaviors in organization", Dorling Kindersley(India) Pvt.Ltd.
Hunt, H. Allan; Dillender, Marcus.(2017). Workers' **Compensation** : Analysis For Its Second Century, Series: WE Focus Series. Kalamazoo : W.E. Upjohn Institute. 2017. Ebook., Database: Ebook Collection.
Joseph M.Putti.(2015). Human Resource Management : A Dynamic Approach: Laxmi Publications Pvt Ltd. 2015. Ebook., Database: Ebook Collection (Ebscohost).
Kuriyama, Naoki. (2019). Japanese Human Resource Management [Electronic Resource] : Labour-Management Relations And Supply Chain Challenges In Asia / By Naoki Kuriyama, Imprint: Palgrave Macmillan.
Kuriyama, Naoki. (2019). Japanese Human Resource Management [Electronic Resource] : Labour-Management Relations And Supply Chain Challenges In Asia / By Naoki Kuriyama, Imprint: Palgrave Macmillan.
Lawler, Edward E.; Boudreau, John W.(2018). Human Resource Excellence : An Assessment Of Strategies And Trends, University Of Southern California. Stanford, California : Stanford Business.
Lippel, K. & Eakin, J. & Holness, L. (2016). The structure and process of workers' compensation systems and the role of doctors: A comparison of Ontario and Québec, *American Journal of Industrial Medicine*, 59(12), 1070-1086.
Robbins, S., & Coulter, M. (2012). Management (9th ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, P 288.
Tambe, Prasanna; Cappelli, Peter; Yakubovich, Valery. (2019). Artificial Intelligence In Human Resources Management: Challenges And A Path Forward *California Management Review*. Aug2019, Vol. 61 Issue 4, P15-42.

“The Effect of Compensation on the Organizational Citizenship Behavior Among Employees in Municipalities”

Hadeel Ziad Al Zoubi
Greater Mafrq Municipality
Business management diploma

Abstract:

This study aimed to identify the effect of the compensation on the Organizational Citizenship Behavior (OCB) among the employees in the municipalities. To achieve the objectives of the study, a questionnaire whose validity and reliability was confirmed was prepared and the study sample consisted of (206) male and female employees in the municipalities of the North Region, who were randomly selected from the study population. After conducting the statistical analysis through the (SPSS22), the study concluded a medium level for the compensation and the organizational citizenship behavior in the municipalities of the North Region from the point of view of its employees, and the value of (R Square) was (0.823), which shows the ability of the level of Compensation in affecting the level of the organizational citizenship as a whole. The study recommends the need to , scientifically and objectively, pay attention to the process of using the physical compensation, and the need that the administrations in municipalities work to improve the financial compensation system, especially with regard to the proportionality of the annual increases with the cost of living and the monthly salary with effort.

Keywords: Compensation, Organizational Citizenship Behavior, Employees, Municipalities.