

# دور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية: مع التطبيق على المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة

أ.د. عالية عبد الحميد عارف (\*)

د. محمد السيد بغدادى (\*\*)

مقدمة:

يُعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تُسهم في تحقيق التنمية، فالموارد البشرية وليس رأس المال أو الدخل أو الموارد المالية هي التي تشكل القاعدة الرئيسة لرفاهية الشعوب. ولن يؤدي هذا العنصر دوره دون الاهتمام باحتياجاته النفسية وتحسين سلوكه التنظيمي<sup>(1)</sup>.

فالعقد النفسي يختلف عن عقد العمل الرسمي باعتباره يركز على التوقعات المتبادلة بين طرفي العقد فيما يتعلق بالتزامات وحقوق كل طرف تجاه الآخر. كما أن دراسة العوامل التي تؤثر على تحديد نوع العقد النفسي سوف تساعد المنظمات على بناء عقد نفسي أفضل مع العاملين فيها، وهو ما ينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية. ولقد زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية خلال العقد الماضي، وهو سلوك لا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، حيث إن المنظمات

---

(\*) أستاذ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.  
(\*\*) دكتوراه الإدارة العامة، قسم بحوث ودراسات العلوم السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية، جمهورية مصر العربية.

(1) Westwood R, Sparrow P, Leung A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. The International Journal of Human Resource Management. Vol. 12, Iss. 4, 2001.

التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تُعد نظاماً ضعيفة سهلة الكسر كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم قدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد<sup>(1)</sup>.

مع العلم أن التطور الذي تشهده بيئة عمل المنظمات الدولية قد ألقى بظلاله على عملية المواطنة التنظيمية؛ فانتقال المنظمات الدولية للعمل في بيئات أكثر تنافسية وديناميكية صاحبه حاجة ماسة لتطوير سلوك المواطنة التنظيمية بتلك المنظمات بما يتناسب مع بيئة العمل الجديدة مع المحافظة على وجود عقد نفسي فاعل قادر على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة؛ فلم يعد من الملائم أن تكتفي المنظمات بعملية المواطنة التنظيمية، ولكن أصبحت هناك حاجة ماسة لتعزيز العقد النفسي والذي يربط ويزيد من ولاء الموظف لمنظمتهم مثل قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وقدرتهم على أداء مهام إضافية خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة<sup>(2)</sup>.

وجدير بالذكر أن العلاقة بين العقود النفسية والمواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية يجعلنا بالضرورة نتطرق إلى وجود اختلافات ثقافية وقد تم اختبار مدى فائدتها على كل المستويات وبخاصة وإننا نتحدث عن منظمة دولية كمنظمة الصحة العالمية، فهناك اختلاف في اللغة والعادات والتقاليد والثقافات مما يؤثر على تشكيل العقود النفسية لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة؛ مما يُعزز المواطنة التنظيمية ويزيد من فاعليتها<sup>(3)</sup>.

- 
- (1) Wang Y, Hsieh H. (2018). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 85. Iss 1. P 57-66.
  - (2) Walker A. (2019). Outcomes associated with breach and fulfillment of the psychological contract of safety. *Journal of Safety Research*. Vol 47. P 31-37. (Walker, 2013).
  - (3) Aya Medhat Assem, (2019), Social and cultural effects of massively multiplayer online role playing games on youth, Unpublished Master's Thesis (M.Sc.), Cairo University, Faculty of Mass Communication, Department of Radio and Television, p 88.



ويدعى البحث لتحليل دور العقد النفسي للموظف وعلاقته بالمواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية؛ لتحديد ما إذا كان هناك ثمة علاقة ارتباطية بين دور العقود النفسية من ناحية، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية وبخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة. وقد اختار الباحثان الحالة التطبيقية للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لما له أهمية بالغة في هذه الآونة مع انتشار الأمراض والأوبئة.

#### إشكالية البحث:

تسعى الإدارة في المنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية والدولية إلى الاهتمام بموضوع العقود النفسية لما له أهمية كبرى في تحقيق الأهداف، فلقد أصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية يتطلب وجود أفراداً لديهم اتجاه إيجابي نحو وظائفهم، مما يعمل على تقوية مؤشرات العقود النفسية ويُعزز دورها، ومن ثمّ مساعدة المنظمات على تحمل ضغوط العمل لديهم، ومن ثمّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ويبقى التساؤل كيف يمكن تقوية مؤشرات العقود النفسية للعمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية في ضوء دراسة التنوع الثقافي. فهناك حاجة ماسة لدراسة العقود النفسية في البيئة الدولية وبخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية لما لها أهمية في إدارة المنظومة الصحية وأزماتها المتعددة.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير لبعض المنظمات في تعزيز المواطنة التنظيمية حيث إن سلوك المواطنة التنظيمية، ينبع من كونه يُسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة؛ مما يُسهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة ويُسهم في تحسين قدرة

المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم إلا أن الدراسات أشارت إلى أن الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية كانت في مستوياتها الدنيا في حدود علم الباحثان خاصة ما يتعلق منها بالعقد التأمري وعقد المعاملات، ومن ثمّ فإننا بحاجة للبحث على آليات جديدة تمكن المنظمات الدولية من سد هذه الفجوة والفراغ خاصة مع وجود الاختلافات الثقافية في ظل الأزمات الصحية التي يشهدها العالم<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنطلق تتمثل إشكالية البحث في الفرضيتين التاليتين:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص.
- توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية ترجع للاختلافات الثقافية.

مراجعة الأدبيات:

وهذه الدراسات تم تقسيمها لثلاثة محاور كالتالي:

- المحور الأول: دراسات تناولت موضوع العقد النفسي.
- المحور الثاني: دراسات تناولت موضوع المواطنة التنظيمية.
- المحور الثالث: دراسات تناولت المتغير الثقافي.

---

(1) غادة عبد الحميد عبد العزيز عبد ربه (2005)، مصر وتطوير المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة 1990 - 2004، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ص 96.

● **المحور الأول:** دراسات تناولت موضوع العقد النفسي: في إطار حرص الدراسات الأجنبية والعربية على موضوع العقد النفسي، والاهتمام به في ظل التطور والتقدم الذي نال من المنظمات الدولية والإقليمية، خاصة مع ارتفاع حجم التوقعات، ففي ضوء الاهتمام بقضية العقد النفسي أكدت دراسة **Carlos-Maria Alcover** وآخرون<sup>(1)</sup>، أن الباحثين بحاجة لفهم أكبر لطبيعة العلاقة بين المنظمات والعاملين فيها في ضوء التغيرات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر، وأن دراسة العقد النفسي تلعب دورًا مهمًا في فهم أوضح لطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

وسعت دراسة **Inge Van den Brande** وآخرون<sup>(2)</sup>، لتحديد أنواع العقود النفسية من خلال الاعتماد على عشرة أبعاد تُشير إلى توقعات الموظفين فيما يتعلق بحقوقهم تجاه صاحب العمل وتوقعاتهم فيما يتعلق بالتزاماتهم تجاه صاحب العمل. وفي ضوء تلك الأبعاد، قامت الدراسة بتقسيم العقود النفسية إلى ستة أنواع وهم كالتالي: عقد نفسي مفيد Instrumental Psychological Contract، عقد نفسي ضعيف Weak Psychological Contract، عقد نفسي قائم على الولاء Loyal Psychological Contract، عقد نفسي غير مرفق Unattached Psychological Contract، عقد نفسي استثماري Investing Psychological Contract، وأخيرًا عقد نفسي قوي Strong Psychological Contract. وخلصت الدراسة إلى أن أي ما يقدمه كل طرف للآخر وما يريده كل طرف من الآخر، يكون مبنياً على أساس من الثقة المتبادلة والشفافية والعطاء، وهو ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمات.

---

(1) Carlos-Maria Alcover et al., Understanding the Changing Nature of Psychological Contracts in 21st Century Organizations: A multiple-foci Exchange Relationships Approach and Proposed framework", Organizational Psychological Review, Vol. 7, No. 1, (2017), pp. 4-35.

(2) Inge Van den Brande et al., Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solutions, Katholieke University Leuven, Research Report, May 2014, pp. 1-22.

واستعرضت دراسة **Smirti Kutaula**<sup>(1)</sup>، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ونمط القيادة في الإدارات المباشرة وتعاون الزملاء في العقد النفسي باعتباره متغير وسيط يؤثر بشكل مباشر على كل من الالتزام الوظيفي الفاعل، ونية ترك العمل، وأخيراً معدل التغيب عن العمل. وتميزت تلك الدراسة بكونها أول دراسة تركز على دراسة العقد النفسي داخل بيئة الأعمال الهندية؛ حيث أشارت الدراسة إلى أن معظم الأبحاث التي اهتمت بدراسة وتأصيل العقد النفسي ترتبط ببيئة الأعمال في الدول الغربية، ومن ثمّ فإن دراسة العقد النفسي من خلال المنظمات الهندية إنما يتيح الفرصة لدراسة ذلك المفهوم في سياق ثقافي مختلف عما تمت دراسته من قبل في المجتمعات الغربية.

وقامت دراسة **أبرار صبري محمود أبو طاقية**<sup>(2)</sup>، بتسليط الضوء على مفهوم العقد النفسي وأنواعه وخصائصه، وما يترتب على اختراق العقد النفسي من آثار عاطفية وسلوكية تُلقى بآثارها على أداء وإنتاجية العاملين. كما سعت تلك الدراسة لقياس مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثر ذلك على إنتاجية الموظف؛ وذلك عن طريق توزيع استبيان على عينة عشوائية طبقية مكونة من (450) فرد ممن يعملون بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعددها خمس جامعات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك رضا بدرجة متوسطة من قبل العاملين بالجامعات الفلسطينية عن التزام الجامعات بالعقد النفسي، حيث جاء في المرتبة الأولى ولاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة بمحتوى الوظيفة، وجاء في المرتبة الثانية

---

(1) Smirti Kutaula, Antecedents and Outcomes of Psychological Contract Fulfillment: An Empirical Study Conducted in India, PhD Dissertation, Cardiff University, Management, Employment and Organization Section of Cardiff Business School, September 2014.

(2) أبرار صبري محمود أبو طاقية، مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2017.

وفاء الجامعة بالتزاماتها التنظيمية، واحتل وفاء الجامعات بالتزاماتها المتعلقة ببيئة العمل المرتبة الأخيرة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين وفاء الجامعات بالتزام العقد النفسي ومستوى إنتاجية العاملين. وأوصت تلك الدراسة بضرورة قيام الجامعات الفلسطينية ببذل مزيد من الاهتمام والالتزام بعودها تجاه العاملين؛ بالإضافة لضرورة الحرص عند إطلاق الوعود الشفهية من قبل الإدارة للعاملين، حيث يُعد العاملون تلك الوعود بمثابة عقد والتزام تتحمله الإدارة تجاههم.

كما أشارت دراسة **Stroup CA, DeFrank RS, 1989**<sup>(1)</sup>، لأهمية العامل النفسي والعقد النفسي الذي يتم بين الموظف وبين المنظمات المختلفة حتى يتحقق الأهداف بكل كفاءة وفاعلية. وبالتالي يمكن النظر إلى عقد العمل بأنه علاقة بين أصحاب العمل والموظفين تتضمن المساهمات التبادلية لكل منهما، وعلى عكس عقد العمل، لا يكون العقد النفسي في شكل عقدًا رسميًا مكتوبًا. وفي النسخة التقليدية من هذا العقد النفسي، توقعت المؤسسات أن يسهم موظفوها بالوقت والجهد والمهارات والقدرات والولاء، في المقابل، ستوفر المنظمات الأمن الوظيفي وفرص الترقية. كما هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة المتبادلة بين كل من العوامل الشخصية وضغط العمل والرضا الوظيفي والأعراض المرضية. وقد تكونت عينة الدراسة من (245) معلمة من المدارس الابتدائية في جنوب تكساس. وقد كان الاستطلاع هو الأداة المستخدمة في هذه الدراسة. ومن ضمن التساؤلات التي تضمنها الاستطلاع هو أن العوامل الديموغرافية والخلفية التدريسية لا تؤثر على الضغط والرضا أو المخاوف الصحية. وقد بينت نتائج الدراسة أن ضغط العمل وعلى الرغم من أنه كان المؤثر الأقوى على الرضا الوظيفي، لكنه لم يكن ذو علاقة مباشرة بالمشكلات الصحية، وهذه النتيجة لم تكن متوقعة. كما وأظهرت النتائج أن المعلمات قد أشرن في إجابتهن إلى مصادر إضافية للضغط، وكانت الكثير منها بيئية أو سياسية.

---

(1) Stroup CA, DeFrank RS, Psychological Stress and its Relationship to Teacher Health, University of Ottawa, Research Report, June 2020, pp. 10-15.

● **المحور الثاني: دراسات عن المواطنة التنظيمية:** في إطار حرص الدراسات السابقة على موضوع المواطنة التنظيمية نجد أن العديد منها جعله متغيراً مستقلاً مرة ومرة أخرى جعله متغيراً تابعاً في إشارة للنتائج الإيجابية المتوقعة من تحقيق هذا العنصر على الرغم من حدوثه، فقد أوضحت دراسات (سطوحى 2018؛ وصيتي دبون 2020؛ Morton et. al, 2019؛ ورضوان 2020؛ Bakan al. et, 2013) مفهوم وأهمية سلوكات المواطنة التنظيمية وانعكاس هذه السلوكات على عدد من المتغيرات مثل ممارسات الديمقراطية والمشاركة والتمكين والقيادة والالتزام التنظيمي، وهو ما ساعد الباحث في فهم المتغير بشكل جيد وبيان أهمية موضوع الدراسة الحالية.

فلقد أوضحت دراسة **Walaa Mustafa Hussein Jaafar**<sup>(1)</sup>، سلوكات المواطنة التنظيمية، وهدفت هذه الدراسة في التعرف إلى مدى تأثير الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكات المواطنة التنظيمية بإجراء دراسة ميدانية على مديري مرحلة التعليم الأساسي في محافظة دمياط وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد المديرين والإدارات التعليمية والمديريات على رفع معدلات الالتزام التنظيمي، وكذلك الاستمرار في تطبيق القيادة التحويلية بما يحقق رفع معدلات سلوكات المواطنة التنظيمية حتى يعود بالفائدة على المنظومة التعليمية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات أثر إيجابي دال إحصائياً للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكات المواطنة التنظيمية وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بما يلي ورفضه فيما عدا ذلك. فضلاً عن تأثير الالتزام

---

(1) Walaa Mustafa Hussein Jaafar, The effect of Organizational Commitment as an mediator Variable in the Relationship between Transformational leadership and Organizational Citizenship Behaviors, An Empirical Study on the Directors of the Preparatory Schools in Damietta Governorate, un published phd, Ain Shams University, Faculty of Commerce, Department of Business Administration 2019.

العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين بعدئ التأثير المثالي والاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية من ناحية وسلوكات المواطنة التنظيمية ببعديها سلوكات المواطنة الموجهة نحو الأفراد، وسلوكات المواطنة الموجهة نحو المنظمة من ناحية أخرى.

واتفقت معها دراسة محمد شمس حسني<sup>(1)</sup>، حيث أشارت إلى أن المنظمات العامة المعاصرة تواجه ظروفًا ومتغيرات غير نمطية نتيجة العولمة والمنافسة العالمية الأمر الذي فرض عليها تحديات كثيرة لتحقيق أهدافها، ولاشك أن التركيز على العنصر البشري باعتباره أحد أهم الأصول في المنظمات العامة أسهم بدرجة كبيرة جدًا في زيادة كفاءة تلك المنظمات وقدرتها على النجاح والاستمرارية. وبناءً على ذلك سعت المنظمات العامة لبناء وتشكيل الالتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم وهو ما يشكل توجه جديد للعلاقة التنظيمية بين الفرد والمنظمة، ويدعم سلوكات المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن الصمت التنظيمي يعد أحد المعوقات الرئيسة التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها ويخفض من الالتزام التنظيمي للعاملين ويضعف الشعور بالمواطنة التنظيمية. وبالتالي هدفت الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بقطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم توزيع (372) استمارة استقصاء بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية من العاملين بالشركات محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عنصر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأن تدعيم هذا المتغير يقلل من الصمت التنظيمي من جهة ويدعم أبعاد المواطنة التنظيمية من جهة

---

(1) محمد شمس حسني، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة - دراسة ميدانية على شركات قطاع الأدوية الحكومي بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد (3)، يوليو 2021.

أخرى. وقد اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل لدعم ممارسات الالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

كما أشارت دراسة مريم أحمد عبد التواب محمد<sup>(1)</sup>، لأهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة، فالهدف الرئيس من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الوفاء بالعقود النفسية وسلوكات المواطنة التنظيمية في الجامعات. وقد تم تكريس قدر كبير من الأبحاث لدراسة أبعاد الوفاء بالعقود النفسية بطرق مختلفة، حيث تشمل هذه الأبعاد (التزامات القيادة الجيدة - التزامات العدالة والأنصاف - التزامات محتوى الوظيفة - التزامات تنموية - التزامات اجتماعية وأكاديمية). وقد اهتم العديد من الباحثين بسلوكات المواطنة التنظيمية في الإدارة، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الوفاء بالعقود النفسية يتبعه العديد من السلوكات الإيجابية في المنظمات وأن سلوكات المواطنة التنظيمية تُفيد المنظمات في مسيرها وسعيها لتحقيق النمو، كما أشارت الباحثة لأهميتها أيضًا على مستوى الجامعات. وقد قامت الباحثة بتطوير الفرضيات للتحقيق في العلاقة الإحصائية المتوقعة بين أبعاد الوفاء بالعقود النفسية وأبعاد سلوكات المواطنة التنظيمية (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري - الضمير الحي).

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقود النفسية وسلوكات المواطنة التنظيمية. مع العلم أن جميع النتائج الأخرى أيدت الفرضية الأساسية. ولكن نتائج الدراسة الحالية أوضحت أن أبعاد الوفاء بالعقود النفسية

---

(1) مريم أحمد عبد التواب محمد، العلاقة بين الوفاء بالعقود النفسية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2021.



المتثلة في: (محتوى الوظيفة - التزامات المادية - التزامات الاجتماعية والأكاديمية - العدالة والإنصاف) اختلفت مع الدراسات السابقة، حيث أوضحت ألا توجد علاقة بين الأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولكنها اتفقت في الالتزامات الوظيفية والمهنية والشخصية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تبحث في العلاقة والدور الذي تقوم به العقود النفسية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وبخاصة في المنظمات الدولية، والتي تختلف في هيكلها الإدارية والوظيفية عن مجتمع الجامعات مثلما تناولت الدراسة السابقة. كما أن الدراسة السابقة تناولت الأبعاد المختلفة لمفهوم العقد النفسي والمواطنة التنظيمية، أما الدراسة الحالية ستتناول كيفية تحسين سلوكيات موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة عن طريق بحث دور العقود النفسية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

كما هدفت دراسة كريم ميسر صديق<sup>(1)</sup>، إلى بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على وزارة الاتصالات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تم استخدام قائمة الاستقصاء لوزارة الاتصالات، وكانت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والجهات التابعة لها هي مجتمع الدراسة مثل الشركة المصرية للاتصالات وجهاز تنظيم الاتصالات وهيئة تنشيط صناعة تكنولوجيا المعلومات. واشتملت عينة الدراسة على (400) من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والجهات التابعة لها من مستويات وظيفية ومراحل عمرية مختلفة.

---

(1) كريم ميسر صديق، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على وزارة الاتصالات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2016.

● المحور الثالث: دراسات عن المتغير الثقافي: في إطار الاهتمام بدراسة المتغير الثقافي أو التنوع الثقافي كمتغير وسيط بين متغيري الدراسة، فلقد أشارت دراسة **Sofian Gibran and Abdel Momen Majdoub**<sup>(1)</sup>، لدور المتغير الثقافي وأبعاده ونظرياته، حيث تُعد الهجرة أحد محاور التفاعل الإنساني بين المجتمعات والحضارات، وللثقافة دور في تكريس هذا التفاعل، فكل دولة لها ثقافتها وعاداتها وتقاليدها وتاريخها الفريد الذي يميزها عن غيرها، وعليه يُعد متغير الثقافة عامل أساسي لتحديد توجهات الدولة في إدارتها لشؤون المهاجرين إما إيجاباً أو سلباً والعمل على إدماجهم وتكاملهم داخل المجتمع دون تمييز عرقي أو إثني، وهنا تُعد ألمانيا مثلاً فريداً في دراسة العلاقة بين الثقافة والهجرة من خلال معايير الهوية الوطنية والجنسية التي تحكم ثقافة المجتمع الألماني القائمة على «العرق الآري».

واتفقت معها دراسة زينب إسحاق كمال<sup>(2)</sup>، حيث أوضحت أسباب الاهتمام بالاختلافات الثقافية وسعت للتعرف على العلاقة المتبادلة بين المتغير الثقافي والقيم المتضمنة في الإعلانات، بهدف إدراك العوامل التي تحدد «متى تكون الثقافة هي المؤثر في الإعلان، ومتى يكون الإعلان هو من يغزو الثقافات المحلية». من خلال التطبيق على نموذج هوفستيد للأبعاد الثقافية، وقد اتبعت الباحثة منهج المسح الشامل داخل إعداد المجلات محل الدراسة من خلال استخدام تحليل المضمون بالتطبيق على الإعلانات المتضمنة بمجلتي الموضة الموجهتين إلى الجمهور المصري (حجاب وباشون)، وعلى الإعلانات مجلة ثالثة موجهة إلى الجمهور الأمريكي، ورابعة إلى الجمهور الإنجليزي، حيث بلغ حجم العينة 1006 إعلاناً. وأهم النتائج التطبيقية

---

(1) Sofian Gibran and Abdel Momen Majdoub, The role of the cultural variable in managing immigrant affairs, a case study of Germany, Algerian scientific journal, Volume 9, Numéro 2, Pages 185-200.

(2) زينب إسحاق كمال، تأثير البيئة الثقافية على القيم المتضمنة في الإعلانات التجارية العربية والدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2018.

التي توصل إليه: أوضحت الدراسة أن العلاقة بين الثقافة والإعلان متبادلة لكن في اتجاهات مختلفة؛ حيث تؤثر الثقافة في الإعلان من حيث طبيعة القيم الثقافية الأساسية المتضمنة فيه، مثل الفردية والجماعية، والذكورية والأنثوية وغيرها، فيما يؤثر الإعلان في الثقافة من حيث زرع قيم وسلوكات وصور جديدة، كالحث على زيادة النزعة الاستهلاكية، وتدعيم ثقافة الاستهلاك، ونشر السعادة الزائفة، وفرض إستراتيجية التشابه، وقولبة صورة المرأة، واستخدام اللغة الإنجليزية وغيرها. أظهرت النتائج من خلال دراسة علاقة القيم الثقافية المختلفة بنوع الجمهور والدولة صاحبة العلامة تجارية أن بالفعل تأثيرهما في قيم الفردية والجماعية، والذكورية والأنثوية وغيرها، على عكس نوع المنتج الذي اتضح أنه ليس له علاقة بطبيعة القيم الثقافية المبثوثة في الإعلان.

ومن جهتها أشارت دراسة **Aya Medhat Assem**<sup>(1)</sup>، لأبعاد الاختلافات الثقافية، ونظرياتها حيث أصبح في الآونة الأخيرة هناك وعي متزايد بضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي وإدراجه كبعد له اعتباره ووزنه حيث يهدف هذا البحث إلى دراسة الآثار الاجتماعية للأدوار الجماعية على الإنترنت - ممارسة الألعاب (MMORPGs) من حيث تفضيل اللاعب للحياة الافتراضية، ومستوى الإدمان، والدعم الاجتماعي الخاطيء، ولعب الأدوار التي تؤديها الصور الرمزية عبر الإنترنت. وتسعى هذه الدراسة الكمية أيضًا إلى دراسة الآثار الثقافية لهذه الألعاب من حيث التأثير على الهوية الثقافية لإزالة التحسس تجاه المحرمات بعد الانخراط في سلوكيات مماثلة عبر الإنترنت. كما تم فحص تأثير الفروق بين الجنسين ومقدار الألعاب عبر الإنترنت وكان الاختلاف مهمًا في نتائج الدراسة. وتم إجراء الاستطلاع عبر الإنترنت على عينة تضم لاعبين مصريين عبر الإنترنت من كلا الجنسين من أشهر أربع ألعاب MMORPG. وأثبتت النتائج أن

---

(1) Aya Medhat Assem, Social and cultural effects of massively multiplayer online role playing games on youth, Unpublished Master's Thesis (M.Sc.),Cairo University, Faculty of Mass Communication, Department of Radio and Television, 2020, p 154.

هناك تأثيرات اجتماعية وثقافية كبيرة تتماشى مع نظرية رأس المال الاجتماعي والأدبيات الموجودة. لكن قوة هذه التأثيرات كانت مختلفة قليلاً عن الدراسات الأخرى وكان ذلك مبرراً بالاختلافات الاجتماعية والثقافية بين المجتمعات المختلفة.

كما أوضحت دراسة صالح عبد الله العقيل<sup>(1)</sup>، أن الإشكالية الرئيسة للدراسة تبدو مع بروز عصر الحراك الثقافي وما صاحبه من ثورة في الاتصالات، ونظم إدارة المعرفة، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى الاستفادة من ذلك التقدم الهائل في الوسائط المتعددة. فمن أهم معوقات الحراك والتغير ما يُعرف بالعُزلة التي تقود إلى حالة من الانغلاق العقلي والتصلب في التفكير، كما أن التقاليد القديمة تكون أحد العوائق التي ترفض التغير الحضاري، حيث إن هذه التغيرات تهدد أمنه وسلامته الأساسية، وهو يقاوم التغيرات التي لا يفهمها وخاصة التي تفرض عليه فرضاً قسرياً. وانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: ما الحراك الثقافي وأثره في التغير الاجتماعي وحماية الأمن الفكري في المملكة العربية السعودية؟ كما أن مجتمع الدراسة يتكون من أساتذة الجامعات بالسعودية. وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط طردية بين الحراك المعرفي والأمن الفكري. مع وجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيرات الحراك الثقافي والاجتماعي ومستوى الأمن الفكري في المملكة العربية السعودية. بخلاف وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الحراك الثقافي وحماية الأمن الفكري. ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بمعارض الكتب المحلية والدولية مع الاهتمام بالمؤتمرات الدولية. مع الرعاية المتكاملة لمراكز البحوث في المملكة العربية السعودية. بخلاف زيادة أعداد الجامعات وتنويع تخصصاتها، بالإضافة لرعاية المخترعين ومخترعاتهم وبراءات الاختراع.

---

(1) صالح عبد الله العقيل، دور الحراك الثقافي في التغير الاجتماعي وحماية الأمن الفكري، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (21)، المجلد الثاني، 2011، ص 85-143.

• ماذا استفاد الباحثان من مراجعة الأدبيات وما الجديد الذي سيقدمه البحث؟

التعرف إلى مفهوم العقد النفسي وخصائصه ومكونات المواطنة التنظيمية وكيفية تحقيقها بخلاف التعرف إلى أهمية العقد النفسي في تحقيق أقصى قدر ممكن من الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمل. بالإضافة للتعريف بسلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها والعلاقة بينها وبين متغيرات كثيرة. وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت متغيري البحث وبخاصة المواطنة التنظيمية إلا أن تلك الدراسات ركزت على كل متغير على حدة فمثلاً الدراسات التي تناولت العقد النفسي ركزت على المفهوم والأهمية والدوافع والأسباب، أما المواطنة التنظيمية فتم التركيز على التعريف وعلاقة المتغير بتحسين الخدمات الحكومية والحوافز المادية والتحفيز وغيرهم.

كما أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع العقود النفسية فهي انعكاس لبيئة عمل هذه المنظمات وخاصة الغربية منها، وبالتالي فهناك حاجة ماسة لدراسة العقود النفسية في البيئة الدولية وبخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية لما لها من أهمية في إدارة المنظومة الصحية وحل المشكلات العالقة. كما يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في بحثها لموضوع بالغ الأهمية في منطقة الشرق الأوسط وبخاصة في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة ودراسة العلاقة بين متغيري البحث للخروج بتوصيات تُفيد في المستقبل لتعزيز المواطنة التنظيمية عن طريق بحث دور العقود النفسية في ذلك. وبعد مراجعة الأدبيات تبين للباحثين أنه يمكن تصنيف سلوك المواطنة التنظيمية بعدة محاور كالتالي: محور الذات - محور الزملاء - محور المديرين - محور المنظمة. كما يتناول البحث إشكالية تشكيل العقود النفسية ومَن المسؤول عنها هل الأفراد أم المنظمات أم الاثنين؟

## أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي من دراسة العقود النفسية هو تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية مع الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن سلوك الأفراد العاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة، وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية:

1- معرفة كيفية الاستفادة من دور العقود النفسية لتحقيق أقصى قدر ممكن من المواطنة التنظيمية ومعرفة نقاط القوة والضعف للعاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة.

2- تقديم مقترح وتصور للعلاقة بين العقود النفسية والمواطنة التنظيمية للعاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة.

3- الخروج بمجموعة توصيات تفيد صانعي القرار بدراسة العقود النفسية ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية وبخاصة المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة في ظل أوبئة تهدد دول العالم.

4- التعرف إلى مدى إدراك العاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لموضوع العقد النفسي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.

5- دراسة الاختلافات الثقافية لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لمعرفة مدى إدراكهم واتجاهاتهم لموضوع العقود النفسية والمواطنة التنظيمية.

6- التعرف إلى مدى إدراك المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط للمتغيرات التالية: العقد النفسي والمواطنة التنظيمية والاختلافات الثقافية والعلاقات بينهم.

## فرضيات البحث:

بعد مراجعة الأدبيات تبين للباحثين أنه يمكن تصنيف سلوك المواطنة التنظيمية إلى أربعة اتجاهات: محور الذات، محور الزملاء، محور المديرين، محور المنظمة. أما محور الذات فيتعلق بالفرد ومهاراته هل ينمي مهاراته أم لا. ويتعلق محور الزملاء بطريقة التعامل مع الزملاء هل المساعدة والمشاركة أم لا. ويتعلق محور المديرين بالاستجابة لقراراتهم أم التقصير. ويتعلق محور المنظمة بالولاء أم لا. ولذلك يقوم البحث على اختبار صحة الفرضيتين التاليتين:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص، ومن ثمّ يتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

( أ ) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالذات بالمنظمات الدولية.

(ب) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالزملاء في المنظمات الدولية.

(ج) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمديرين بالمنظمات الدولية.

( د ) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمنظمات الدولية ذاتها.

2- توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية ترجع للاختلافات الثقافية. ويتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

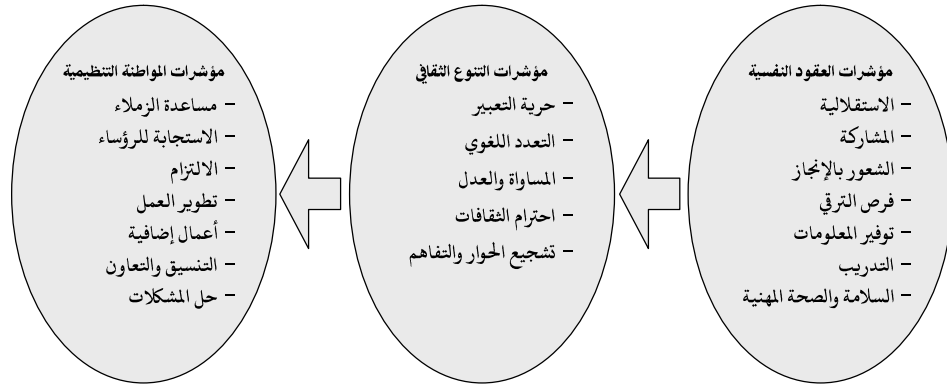
(أ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لُبعد النوع.

(ب) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع للقيم الفردية أو الجماعية.

(ج) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتجنب المخاطرة.

(د) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتفاوت القوة.

(هـ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لُبعد الجنسية



المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل رقم (1): العلاقات بين متغيرات البحث المتعلقة بالفرضية الثانية المتعلقة بالمتغير الوسيط (الاختلافات الثقافية)

وسعى الباحثان من خلال هذا البحث لاختبار العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث؛ وذلك من خلال اختبار العلاقة بين دور العقود النفسية كمتغير مستقل وبين تعزيز المواطنة التنظيمية كمتغير تابع ومعرفة حجم العلاقات التي تربط بين هذين



المتغيرين وتم اختبار فرضيتين أساسيتين وهما: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص. أما الفرض الثاني فيتمثل في الآتي: توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين الاختلافات الثقافية كمتغير وسيط وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية كما في الشكل رقم (1) حيث يوضح الشكل أهمية المتغير الثقافي للدراسة حيث ترجع الاختلافات الثقافية لُبعد النوع أو القيم أو المخاطرة أو تفاوت القوة أو الجنسية. ويتفرع من كل منهما فرضيات فرعية وتم اختبارها أيضًا في البحث.

الإطار المنهجي للبحث:

**1- المنهج الوصفي التحليلي:** قام الباحثان بوصف وتحليل العلاقات المختلفة بين متغيري البحث لمعرفة مدى دور العقود النفسية كمتغير مستقل على تعزيز المواطنة التنظيمية كمتغير تابع وبخاصة مع العاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة باعتبارها المسؤولة عن دول وشعوب شرق المتوسط والتي تعمل على حل المشكلات الصحية وغيرها.

**2- منهج دراسة الحالة:** استخدم الباحثان هذا المنهج لدراسة وتحليل موضوع دور العقود النفسية وخصائصها وأنواعها وأهميتها وكيفية الاستفادة منها وكيفية تعزيز المواطنة التنظيمية وبخاصة مع التطبيق على العاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لبحث الاختلافات الثقافية بينهم وسُبل دفعها لتحقيق الأهداف.

**3- المنهج البيئي:** ركز البحث على دراسة العوامل البيئية المختلفة وتأثيرها على العقود النفسية لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية

بالقاهرة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لما لها أهمية كبيرة في التأثير على متغيري البحث؛ وذلك لأننا نتحدث عن منظمة دولية بها اختلافات ثقافية وبيئية لا شك أنها تؤثر على موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة.

**4- منهج تحليل النظم:** تحليل النظم في البحث العلمي، هو أحد المناهج البحثية المهمة والشائعة في حقول المعرفة العلمية التي تتخصص في دراسة الظواهر المعقدة والمتغيرات ذات العلاقات المتشابكة. ويتكون هذا المنهج من المدخلات والعمليات والمخرجات ثم التغذية العكسية فهناك مدخلات تتمثل في العقود النفسية ومؤشراتها المختلفة مع بحث الاختلافات الثقافية بالمكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية ثم العمليات وطرق تعامل المنظمة مع الموظفين ثم المخرجات ومدى تأثير ذلك على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ثم التغذية العكسية ومردودها وتقييم العملية بشكل كامل.

**تقسيم البحث:**

سيتم تناول الآتي:

- 1- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للبحث.
- 2- المحور الثاني: الإطار النظري للبحث.
- 3- المحور الثالث: ماهية العقود النفسية.
- 4- المحور الرابع: ماهية المواطنة التنظيمية.
- 5- المحور الخامس: التنوع الثقافي وعلاقته بالعقود النفسية والمواطنة التنظيمية.
- 6- المحور السادس: دراسة الحالة.

## • المحور الأول: الإطار المفاهيمي للبحث:

**1- مفهوم العقد النفسي:** في إطار تقديم مجموعة من المفاهيم للعقد النفسي عرفت دراسة نبيل محمد الجعيدي وأميمة سليم جهيمي<sup>(1)</sup>، العقد النفسي بأنه: «مجموعة التصورات والاعتقادات التي يحملها طرفا العقد - الموظف وصاحب العمل - كما يتضمن تحديد مدى الالتزام المتبادل لكل منهما نحو الآخر بشكل ديناميكي، غير رسمي وغير دقيق، حيث يشكل إطارًا للتعامل بينهما». وخلصت الدراسة إلى أن كلاً من سمعة المنظمة، وشخصيتها الاعتبارية، والهوية التي تحملها، والقيم التي تتبعها في توجيه المتقدمين لها، هي عوامل رئيسة في الوصول إلى عقد نفسي إيجابي ومحفز للعبء والابتكار والتميز في الأداء.

وهناك عدة تعريفات منها: (الناس في وقت العمل لديهم سلسلة من التصورات الفردية من حيث التبادل المتبادل مع صاحب العمل). وهناك تعريف آخر (حيث يتم إنشاء هذه التصورات على أساس الوعود والمعلومات الضمنية أو الصريحة التي يتبادلها الطرفان في بداية العلاقة). هذه الأفكار تؤدي إلى نموذج عقلي يطور ويتكيف، كما هو محدد للأفراد ما هو متوقع من مهمتهم وماذا سيحصلون في المقابل من إسهاماتهم، ضمن هذا الالتزام المحدد في البداية، متغيرًا أيضًا اعتمادًا على ما إذا كان الشخص هو الموظف أو صاحب العمل<sup>(2)</sup>. كما تبني الباحثان تعريف Mathis & Jackson، للعقد النفسي فعرّفه بأنه «التوقعات غير المكتوبة بين الموظفين وأصحاب العمل عن طبيعة العمل بينهم وكل ما يربطهم من أشياء مادية وغير مادية»، ففي البداية، كان لها طابع ذاتي بشكل ملحوظ، شخصية الموظف. بعد ذلك، تم النظر أيضًا في تدخل صاحب

---

(1) نبيل محمد الجعيدي، وأميمة سليم جهيمي (2017)، العقد النفسي: النظرية وآليات القياس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، مجلد 15، عدد خاص، ص 98-114.

(2) موسى مطاطلة، إدراك العقد النفسي في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (43)، 2015، ص 309-320، <http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1956>

العمل. ومع ذلك، فإنها تختلف وفقاً لمتطلبات المهمة والوضع الذي تمر به الشركة والعلاقات التي يقيمها الأشخاص فيما بينهم<sup>(1)</sup>.

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: في إطار حرص الدراسات السابقة على موضوع المواطنة التنظيمية نجد أن العديد منها جعله متغيراً مستقلاً مرة ومرة أخرى جعله متغيراً تابعاً في إشارة للنتائج الإيجابية المتوقعة من تحقيق هذا العنصر على الرغم من حدوثه، فقد أوضحت دراسات (سطوحى 2018؛ وصيتي دبون 2020؛ Morton et. al, 2019؛ ورضوان 2020؛ Bakan al. et, 2013) مفهوم وأهمية سلوكات المواطنة التنظيمية وانعكاس هذه السلوكات على عدد من المتغيرات مثل ممارسات الديمقراطية والمشاركة والتمكين والقيادة والالتزام التنظيمي، وهو ما ساعد الباحثان في فهم المتغير بشكل جيد وبيان أهمية موضوع البحث الحالي.

كما تنوعت المفاهيم الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، ونجد أن أشمل التعريفات كانت لشناك ودمبلر حين عرفا سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: «سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها»<sup>(2)</sup>. ومن هنا نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه؛ سلوكاً تطوعياً يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المؤسسة، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوك إيجابي مفيد للمؤسسة ويُسهم في تحقيق أهدافها<sup>(3)</sup>.

---

(1) Denise M. Rousseau and Maria Tomprou and Samantha D. Montes,(2016), Psychological Contract Theory, In, Eric H. Kessler (Editor), Encyclopedia of Management Theory, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc., p 99.

(2) عبد الباقي صالح، (2018)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 55.

(3) كويل شابيرو، جيه إيه، وآخرون، (2019)، العقود النفسية: الماضي والحاضر والمستقبل، المراجعة السنوية لعلم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي، ص 145-169.

كما تبني الباحثان تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: السلوك الطوعي الذي يقوم به الموظفون بهدف المساعدة في أداء الأنشطة والمهام التي لا تدخل ضمن متطلبات الوظيفة، غير أنه يُعد سلوكًا مفيدًا لجميع أعضاء الفريق ويشجع على الوصول إلى مستويات عالية من الأداء والكفاءة. وهذه المشاعر تسبب لك ارتياحًا وسعادة وسرورًا ينعكس عليك في العمل بشكل خاص، وفي حياتك كلها بشكل عام. ويحدث ذلك عندما تلبي لك الوظيفة أو العمل احتياجاتك وتوقعاتك منها، ولكن هل كل الموظفين الذين يعملون في مجالات مختلفة راضين بالفعل عن عملهم<sup>(1)</sup>؟

**3- مفهوم التنوع الثقافي:** في إطار الاهتمام بدراسة المتغير الثقافي كمتغير وسيط بين متغيري البحث، فلقد أشارت دراسة **Sofian Gibran and Abdel Momen Majdoub**<sup>(2)</sup>، لدور المتغير الثقافي وأبعاده ونظرياته حيث تُعد الهجرة أحد محاور التفاعل الإنساني بين المجتمعات والحضارات، وللثقافة دورًا في تكريس هذا التفاعل، فكل دولة لها ثقافتها وتقاليدها وتاريخها الفريد الذي يميزها عن غيرها، وعليه يُعد متغير الثقافة عاملاً أساسيًا لتحديد توجهات الدولة في إدارتها لشؤون المهاجرين إما إيجابًا أو سلبيًا والعمل على إدماجهم داخل المجتمع دون تمييز عرقي أو اثني، وهنا تُعد ألمانيا مثالاً فريدًا في دراسة العلاقة بين الثقافة والهجرة من خلال معايير الهوية الوطنية والجنسية التي تحكم ثقافة المجتمع الألماني القائمة على «العرق الآري».

ويُعد التنوع الثقافي هو توافر مجموعة كثيرة من الثقافات في المجتمع، أو مؤسسة بعينها، أو على مستوى العالم. وهو مزيج من الثقافات المتنوعة والمختلفة، التنوع الثقافي: Cultural diversity هو عبارة عن تنوع الثقافات المختلفة، وهي تختلف عن الثقافات ذات الجنس الواحد، أو الثقافة العالمية ذات جنسها، أو تجانس الثقافات.

---

(1) جواد شوقي ناجي (2019)، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، عمان، ص 88.  
(2) Sofian Gibran and Abdel Momen Majdoub, (2001), The role of the cultural variable in managing immigrant affairs, a case study of Germany, Algerian scientific journal, Volume 9, Numéro 2, Pages 185-200.

ويمكن أن تشير عبارة «التنوع الثقافي» أيضًا إلى وجود ثقافات مختلفة ترجع إلى احترام الآخرين التنوع مع بعضهم البعض. وتستخدم عبارة «التنوع الثقافي» أيضًا في بعض الأحيان لتعني تنوع المجتمعات أو الثقافات البشرية في منطقة معينة، أو في العالم ككل. وتبنى الباحثان تعريف أحد المختصين في علم الاجتماع بأن هناك عدة إجراءات يمكن اتباعها للوصول لتعريف مفهوم التنوع الثقافي وهي على النحو الآتي: احترام الاختلافات؛ تقدير وتثمين ما تقدمه الثقافات الأخرى؛ الإقرار بوجود التنوع الثقافي الغزير؛ الاعتراف بتنوع أشكال التعبير الثقافية المختلفة<sup>(1)</sup>.

#### ● المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

يرى الباحثان أن دراسة العقد النفسي تلعب دورًا مهمًا في فهم أوضح لطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، ومن ثمَّ تكوين تصور عن هذه العلاقة ومدى التأثير والتأثر. ومع استخدام المنهج الوصفي لتحليل وتفسير كيفية التعامل مع متغيرات الدراسة الثلاثة بالمكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية والمنهج البيئي لتحليل الظروف المختلفة التي تؤثر وتتأثر بين متغيرات الدراسة الثلاثة من ناحية وبين المنظمة والعاملين من ناحية أخرى وباستخدام منهج تحليل النظم حيث يُركز على دراسة العلاقة بين المتغيرات والعناصر بدلاً من الاكتفاء بدراسة متغير واحد وافترض ثبات بعض المتغيرات الأخرى كما هو الحال في بعض المناهج كالمنهج التجريبي، ومن ثمَّ يتكون هذا المنهج من المدخلات والمتمثلة في مؤشرات العقد النفسي ومفرداته كعقد المعاملات وعقد العلاقات والعقد التأمري ثم المعالجة وكيفية تعامل المكتب الإقليمي للشرق الأوسط لمنظمة الصحة العالمية مع الاختلافات الثقافية ثم المخرجات ومدى تأثير هذه العمليات مجتمعة على المواطنة التنظيمية ومؤشراتها المختلفة، ومن ثمَّ التغذية العكسية ومخرجاتها، ومن ثمَّ يتضح حجم العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث الثلاثة وعلاقات التأثير والتأثر وكيف أن

(1) Roberto Blancarte Pimentel, Robert Charles Elliot, Robert Holton, (2010), Religion, culture and sustainable development -volume II, EOLSS Publications, USA, p. 340.

العقود النفسية لها تأثير على المواطنة التنظيمية في ضوء دراسة الاختلافات الثقافية بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية.

كما أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع العقود النفسية فهي انعكاس لبيئة عمل هذه المنظمات وخاصة الغربية منها، وبالتالي فهناك حاجة ماسة لدراسة العقود النفسية في البيئة الدولية وبخاصة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية لما لها من أهمية في إدارة المنظومة الصحية وحل المشكلات العالقة. كما اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في بحثها لموضوع بالغ الأهمية في منطقة الشرق الأوسط وبخاصة في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة ودراسة العلاقة بين متغيري البحث للخروج بتوصيات تُفيد في المستقبل لتعزيز المواطنة التنظيمية عن طريق تقوية مؤشرات العقود النفسية ومفرداتها كعقد المعاملات والعقد التأمري في ذلك. وتبين للباحثان أنه يمكن تصنيف سلوك المواطنة التنظيمية بعدة محاور كالتالي: محور الذات - محور الزملاء - محور المديرين - محور المنظمة.

#### ● المحور الثالث: ماهية العقد النفسي ومقوماته:

قدم المنظر كريس أرجيريس مفهوم العقود النفسية في عام 1960م، وكان يعتقد أن هذا أمر إيجابي حيث يمكن تأسيسها بين رئيس العمل والموظفين إذا كان هناك تفاهم ضمني يوفر الأمن الوظيفي وأجرًا لاثنًا مقابل زيادة الإنتاجية وتقليل المظالم<sup>(1)</sup>. فالعقود تُشير إلى مجموعة الالتزامات التي يلتزم بها طرف معين لأداء عمل في المستقبل، إذ إن الأساس في العقد هو وجود الوعد بالالتزام كونه يوجد الحافز للعمل والتبادل بين الطرفين وذلك من خلال تبادل العمل أو الجهد مقابل الدفع المادي والمعنوي<sup>(2)</sup>.

(1) John Kapler, (2012), Organizational Citizenship Behavior, Washington, Marsilio Publishing House, p. 153.

(2) Jafri, M.H., (2012), Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship, Behaviour and Trust, Psychol Studies , p. 29-36.

فالعقد النفسي يختلف كثيرًا عن عقد العمل أو العقد القانوني بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث إن العقد النفسي هو عقد ضمني بين الموظف والمنظمة يحدد ما يتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر، فالموظف يتوقع ما سيحصل عليه من المنظمة من حيث الراتب والأمان والضمان الوظيفي بالإضافة إلى فرص الترقية والنمو الشخصية، بينما تتوقع المنظمة بدورها عدة أمور يقدمها الموظف مثل القدرة على أداء مهام الوظيفة وما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة تتطلب قدرًا من المعارف والمهارات الفنية وقدرته على حل المشكلات وتطوير العمل وتحسين الأداء وغيرها<sup>(1)</sup>؛ إذ أن النظرة الحديثة لتفسير مفهوم العقود النفسية في الفكر الإداري تتحدد باعتقادات معينة حول التزام معينة وهي تغير المفهوم التقليدي حول العقود النفسية التي تطلق معناه بشكل عام بتعريفه مجموعة اعتقادات تتعلق بتوقعات عامة مستقبلية فالاختلاف يكمن بين الالتزام والتوقع فالتوقع يُشير إلى حالة عامة بينما الالتزام يعكس حاله خاصة من التوقعات<sup>(2)</sup>.

ويتضح مما سبق أن العقد النفسي يمثل اتفاق بين طرفين يتضمن إدراك الماهية الالتزامات المتبادلة وهو بذلك يختلف عن الاتفاق الذي يعكس تشابهاً في الفهم، إذ إن هذا النوع من الاتفاق لا ينطبق على العقود النفسية التي قد تحمل فهمًا مختلفًا بين الطرفين<sup>(3)</sup>. ويمكننا القول إن مقومات العقد النفسي تشمل العقود النفسية جوانب مختلفة من علاقات العمل، بما في ذلك الآفاق الوظيفية المستقبلية، وعدالة التعويض، وفرص التدريب والتطوير، والدعم الإداري، والأمن الوظيفي. الطبيعة الغامضة للعقود

(1) Jony Ma Valsiner, (2019), "The role of indigenous psychologies in the building of basic cultural psychology", Washington, ESA publish, P55.

(2) Sok J, Blomme R, Tromp D,(2015), The use of the psychological contract to explain self-perceived employability, International Journal of Hospitality Management. Vol 34, P 274-284.

(3) Dursun, E., (2015), The relation between organizational trust organizational support and organizational commitment. African Journal of Business Management, 9 (4), p 134-156.



النفسية: العقود النفسية غير ملموسة وتمثل ذروة التفاعلات في مكان العمل، البيانات، والأفعال<sup>(1)</sup>.

- أهمية وخصائص العقد النفسي: تتضح أهمية العقود النفسية من خلال تعميق العلاقات في مكان العمل، بالإضافة إلى العلاقة الأولية بين صاحب العمل والموظف، على مستوى أصغر، فعلى سبيل المثال بين الموظف والمشرفين أو المشرفين مع المعلمين؛ فمن المقدر أن تحدث هذه العلاقات في بيئة من التفاعلات بين الأطراف، والتي تولد عقوداً نفسية جديدة، لأن المهمة اليومية تتطلب أن تزيد المجموعات من الاستقلالية والترابط، مع المنظمة، ومع بعضها البعض، ومع الأفراد المحددين الذين يشكلون هذه الوحدات التشغيلية الأكثر تدخلاً أيضاً في المنظمة، فالكفاءة والعلاقات الجديدة بين الموظفين وأرباب العمل هي بعض الخصائص التي تشكل الأشكال الجديدة لنشاط العمل وأنظمة العمل وأسواق العمل. كل هذه التغييرات يمكن أن تكون واضحة الآثار والعواقب على صحة ورفاهية العمال ولها تأثيرات مهمة على صحة وفاعلية المنظمات<sup>(2)</sup>.

وعلى الرغم من تعدد أنواع المنظمات الدولية واختلاف أهدافها ووظائفها إلا أنها تشترك في العديد من الخصائص، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص حيث تضم المنظمة أكثر من دولة حتى تحقق أهدافها ومنافعها التي وجدت من أجلها، إذ لا يمكن لمنظمة أن تقوم على دولة واحدة فقط. فالمنظمات الدولية لها القدرة على تحقيق أهدافها وممارسة أنشطتها بصورة دائمة في أي وقت كان، إذ إن سبب تأسيس المنظمة لا يمكن أن يكون مؤقتاً وتزول المنظمة بزوال السبب الذي أنشأت من أجله لذلك

---

(1) Matthijs B. P, Kooij D, (2017), The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 20, Iss. 4.

(2) Bastug, G., Pala, A., (2016), Kumartaşli, M., Günel, I & Duyan, M, Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment, Universal Journal of Educational Research, 4(6), p1418-1425.

فهي موجودة على الدوام دون غياب. وتمتلك المنظمات الدولية وثيقة بين دولها الأعضاء، والتي تُسمى بالمعاهدة الدولية حسب ما أقرته اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات لعام 1969م. فلكل منظمة دولية إرادة خاصة ومستقلة، فلها الحق في أن تمارس أعمالها دون توجيهات أو مطالبات من أية حكومة أو دولة من دولها الأعضاء. وتمتلك المنظمات صفة الدولية كون أعضاؤها هم دول لكل منها شخصيتها وصفتها الدولية، وبسبب اجتماعهم معًا تشكلت للمنظمة صفة دولية جديدة<sup>(1)</sup>.

#### ● المحور الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الاهتمام بدراسة سلوكات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن أن تُحققها للمنظمة الدولية وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمنظمي وإدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والابتكار<sup>(2)</sup>، وتعزيز بقاء المنظمة الدولية وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها<sup>(3)</sup>.

كما تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات الدولية من كون العصر الذي تعيشه يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، والتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا على أداء المنظمة الدولية والفرد وجماعة العمل<sup>(4)</sup>، ذلك أن هذا السلوك يُسهم

---

(1) حسن نافعة (1990)، دراسة في تطور التنظيم الدولي منذ 1945، الأمم المتحدة في نصف القرن، الكويت، عدد (202)، ص 75.

(2) Stewart, Greg L, and Brown, Kenneth G, (2011), Human Resource Management: Linking Strategy to Practice, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, p. 133.

(3) Robbins, S. T Luthans, F., (2013), and Judge, "Organizational behavior". Prentice Hall., (10th ed). New York, McGraw- Hill Irwin, p111.

(4) Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B, (2019), Imp - act of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, Washington, Human Performance RT, 10 (2), pp. 133-151.

في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية بأن المنظمات الدولية الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفاعلية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعلي هذا فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافر ويكون موجهاً نحو الفرد والجماعة والمنظمة الدولية يُعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفاعلية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة<sup>(1)</sup>.

#### ● المحور الخامس: التنوع الثقافي وعلاقة بالعقود النفسية والمواطنة التنظيمية:

للتنوع الثقافي دورٌ في تقوية مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال معرفة طبيعة التنوع وبحث طرق سد الفجوات بين موظفي المنظمات المختلفة بخلاف حرية الرأي مع المساواة والإنصاف بين العاملين المختلفين في جنسياتهم وهوياتهم كافة<sup>(2)</sup>.

وتُدرك المنظمات الدولية التي لديها تنوعاً ثقافياً بشكل متزايد أن هذا الجزء من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو تعزيز الصحة وتحسين أماكن العمل. علاوة على ذلك، هناك دليل على ذلك بيئة صحية وإيجابية تفيد المنظمات وتُحسن نتائجها. ومع ذلك، فإن عددًا كبيرًا من المؤشرات مثل (التغيب بسبب المرض، والحوادث المهنية، وسوء الأداء، والصراعات، وما إلى ذلك) تُظهر أن الوضع فيما يتعلق بتطوير المنظمات الصحية وتعزيز الصحة في مكان العمل ليس إيجابياً أن هناك العديد من الآثار المترتبة

(1) Organ, D. W & Lingle, A, (2011), "Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior", Journal of Social Psychology, 135(3), pp.339-350.

(2) مقابلة رنا كريم، مدير المتابعة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية، 2013/8/15، الساعة 10ص.

على العقد النفسي فعندما يتم إنجاز العقد النفسي تزداد درجة المواطنة التنظيمية، بينما الإخلال به له العديد من الآثار السلبية كإخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي ووجود نية لترك العمل والعديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. هذا بالإضافة إلى تأثير عملية انتهاك العقد النفسي بالعديد من المتغيرات كالعوامل الشخصية، وممارسات إدارة الموارد البشرية وبعض أنماط القيادة<sup>(1)</sup>.

كما تعمل العديد من المنظمات الدولية على خلق ثقافة عمل متنوعة، وإظهار التعاطف والرحمة تجاه كل موظف لتعزيز التنوع في مكان العمل، حيث إن للتنوع الثقافي أثرًا إيجابيًا على بيئات العمل متعددة الجنسيات. من هنا أصبح لزامًا على أية منظمة دولية أن تلتزم بالعهود والوعود بينها وبين العاملين تحت ما يُسمى بالعقد النفسي؛ بهدف تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للعمل تُسهم في بناء هوية تنظيمية قوية للعاملين تُجني نتائجها فيما بعد<sup>(2)</sup>. وتبدو أهمية التنوع الثقافي بالمنظمات الدولية عندما تهتم المنظمة بتعزيز العقود النفسية وتشكيلها بما يخدم مصالح المنظمة والعاملين بها مما يكون له أثر بالغ ونتائج ملموسة على عملية المواطنة التنظيمية<sup>(3)</sup>، فسلوك المواطنة التنظيمية يقوم به الموظف بشكل اختياري ولا يرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة، إلا أنه في كثير من الأحيان يراود الموظفون شعورًا بعدم الأمان خاصًا في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم خوفًا من التعنيف أو فقدان حوافز كان من المتوقع الحصول عليها بالتالي يتخذون اتجاهًا يُشير إلى الصمت وعدم المشاركة يُعرف بالصمت التنظيمي، ولذلك يُعد الصمت التنظيمي أحد المعوقات التي تحول بين

---

(1) جاك روسو (2001)، المخطط والوعد والتبادلية: اللبنة الأساسية للعقد النفسي، مجلة علم النفس المهني والتنظيمي، رقم 74، ص 511-541.

(2) جريس، إف جي، وآخرون (2006)، حالة العقد النفسي وعلاقته بالصحة النفسية للعاملين، المجلد 18، رقم 2، ص 256-262.

(3) مقابلة أميرة عبد اللطيف، مدير التخطيط والمتابعة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023/7/15، الساعة 7م.

تحقيق المنظمة لأهدافها، كما يجد من إبداع العاملين، ويؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي، وبالتالي انخفاض مستوي المواطنة التنظيمية للعاملين<sup>(1)</sup>.

كما تلعب اختلاف الثقافات دورًا مهمًا في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وأيضًا لها تأثير على العقود النفسية فهي علاقة تأثير وتأثر، لذا فإن عدم إدراك المنظمات لأهمية الاختلاف الثقافي السائدة فيها، وقدرتها على التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لما له من أثر بالغ في نجاح المنظمة في الوصول إلى العالمية من عدمه، وهذا قد يشكل مشكلة حقيقة تستحق الدراسة، فعدم الاهتمام بالتنوع الثقافي ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليه والتي تصب في مصلحة العمل والتنظيم قد تولد شعورًا لدى الموظفين ينعكس سلبيًا على أدائهم من خلال سلوكيات تنظيمية تؤذي المنظمة، ولكن توجد أنواع من الثقافات التي قد تعزز هذه السلوكيات أو العكس<sup>(2)</sup>.

#### ● المحور السادس: دراسة الحالة:

في إطار قيام الباحثين باختبار مجموعة الفرضيات التي تناو لها البحث لمعرفة دور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية مع التطبيق على المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لذلك قام الباحثان بعمل استبانة بمجموعة من التساؤلات باللغتين العربية والإنجليزية حتى يجيب المصريون وغيرهم من الأجانب على الاستبانة بكل أريحية، وقُسمت الاستبانة لثلاثة أقسام كالتالي: القسم الأول ويشمل المتغير المستقل (العقود النفسية)؛ أما القسم الثاني يشمل المتغير التابع (المواطنة التنظيمية)؛ أما القسم الثالث والأخير يشمل التنوع الثقافي

(1) Med Nuiga, (2003), La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisations systémique et applications à l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS., P 53.

(2) مقابلة سلمى الطناني، مدير التدريب ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023/9/15، الساعة 12م.

كمتغير وسيط بين متغيري البحث، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من خبراء الإحصاء؛ ثم اختبار الاستبانة عن طريق عينة استباقية من موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة، وتم إرسال الاستبانة للمستهدفين من موظفي المكتب الإقليمي.

- **تصميم الاستمارة:** استخدم الباحثان الاستبانة الإلكترونية، حيث تعد أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخدامًا وانتشارًا، فهي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددًا من التساؤلات يُطلب من عينة البحث الإجابة عنها، حيث قام الباحثان بتصميم استمارة استبانة لمعرفة دور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية مع التطبيق على المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة وتضمنت الاستمارة مجموعة تساؤلات أولية كالنوع ومدة الخدمة والوظيفة الحالية، وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور رئيسة كالتالي:

**المحور الأول:** يضم تساؤلات عن المتغير المستقل (العقود النفسية): وي طرح هذا المحور مجموعة تساؤلات تعكس مدى اهتمام المنظمة بالعقود النفسية بداخلها خاصة وأنها منظمة دولية صحية تتعامل مع مجتمعات مختلفة في الثقافة واللغة والعادات والتقاليد.

**المحور الثاني:** يضم تساؤلات عن المتغير التابع (المواطنة التنظيمية): وي طرح هذا المحور التساؤلات الخاصة بالمواطنة التنظيمية ومدى تطبيق المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية بالشرق الأوسط بالقاهرة لهذا المفهوم بمؤشرات المختلفة.

**المحور الثالث:** يضم تساؤلات المتغير الوسيط (المتغير الثقافي): عن طريق تطبيق نظرية هوفيستد الثقافية والمكونة من عدة مؤشرات لقياس مدى الاختلافات الثقافية ومدى تأثيرها على متغيرين الدراسة سواء المتغير المستقل (العقود النفسية) أو المتغير التابع (المواطنة التنظيمية).

● إجراءات البحث الميداني:

أولاً- توزيع الاستثمارات في شكل إلكتروني:

قام الباحثان بتوزيع الاستثمارات بشكل إلكتروني على موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة الذين هم من جنسيات مختلفة، وإن كانت نسبة المصريين المئوية قد وصلت إلى 65% ونسبة الأجانب قد وصلت إلى 35%.

ثانياً- تحليل البيانات:

وذلك، حيث تم من خلال عدد من المراحل جاءت كالتالي:

1- مرحلة إدخال البيانات للحاسب الآلي: وذلك بعد الانتهاء من عملية تجميع البيانات، حيث تم تكويد عناصر الاستثمار وإدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS) كما تمت مراجعة البيانات وتدقيقها من أخطاء الإدخال لتكون جاهزة لعملية التحليل الإحصائي.

2- مرحلة تحليل البيانات: تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي كحساب النسب المئوية وكذلك حساب المؤشرات الإحصائية للمقارنة، وفي هذا الإطار فقد تم الاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وتم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية الآتية:

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): وذلك لوصف خصائص العينة اعتماداً على النسب المئوية والتكرارية مستخدم بعض الأشكال التوضيحية.

- حساب التكرارات والنسب المئوية للإجابة على تساؤلات البحث وفرضياته.

- ثم نتائج وتحليل وتفسير البحث الميداني.

### ثالثًا- الإجراءات والأدوات:

1- تحديد مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة وعددهم 500 موظف باختلاف جنسياتهم وهوياتهم وتطلعاتهم ووظائفهم.

2- عينة البحث: قد تم اختيار عينة طبقية عشوائية موزعة وبالتساوي على النحو التالي: موظفون مصريون وعددهم (139)، وموظفون أجانب وعددهم (74) أي بما يعادل 65% مصريين و35% أجانب كما يوضحها الجدول التالي<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (1): حجم العينة (العدد والنسب المئوية)

العينة	العدد	النسبة المئوية
المصريون	139	65%
الأجانب	74	35%
المجموع	213	100%

المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

### 3- صدق الأداة وثباتها:

جدول رقم (2): اختبار صدق الأداة معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الثبات العام
0.86	44	الثبات العام
0.74	15	العقود النفسية
0.76	23	المواطنة التنظيمية
50%	6	التنوع الثقافي

المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

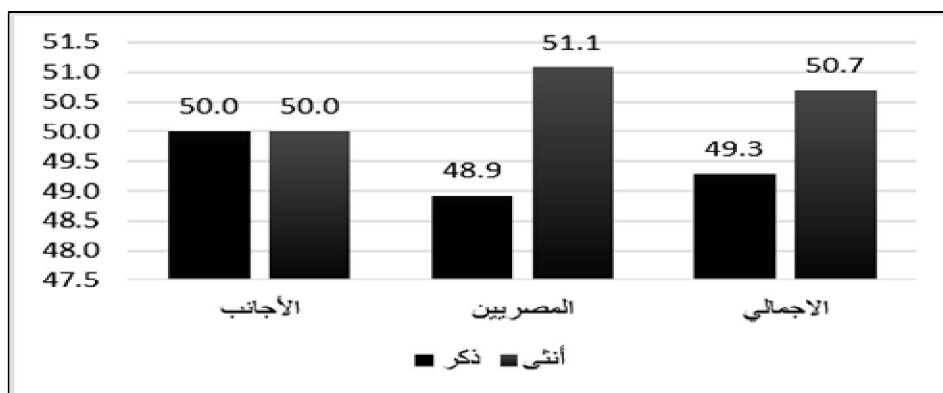
(1) مقابلة ماجد عثمان، أستاذ الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2023/8/23، الساعة 10م.



تم قياس ثبات أداة البحث (الاستبانة) من خلال معادلة ألفا كرونباخ، حيث إن معامل الثبات العام لدور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية: مع التطبيق على المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة هو (0.806)<sup>(1)</sup>. وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة البحث، الأمر الذي يُشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تُسفر عنها أداة البحث الميداني عند تطبيقها كما في الجدول السابق.

**4- توزيع عينة البحث:** تم وصف مفردات عينة البحث بناء على المتغيرات (النوع - المؤهل - سنوات الخبرة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة البحث على النحو التالي:

(أ) وفقاً للنوع:



المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

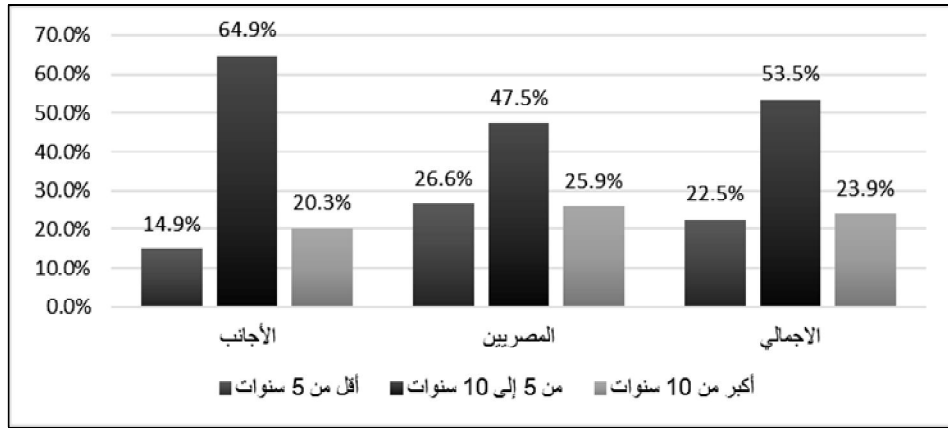
الشكل رقم (2): النوع من المصريين والأجانب

يتضح من خلال تحليل الشكل السابق الخاص بالنوع أن نسبة الذكور الإجمالي تُقدر بـ 49.3% ونسبة الإناث 50.7% بنسب متقاربة مع العلم أن عدد المصريين

(1) مقابلة جيهان فاروق، أستاذ الإحصاء ومدير الاتصال الداخلي بمجموعة عز الصناعية، 2023/7/30، الساعة 9ص.

قد زاد عن عدد الأجانب، حيث إن عدد المصريين 139 فردًا بنسبة 65% من حجم العينة، وعدد الأجانب 74 فردًا بنسبة 35% من حجم العينة التي تقدر بـ 213 فردًا من الذكور والإناث، مع ملاحظة أن نسبة الإناث الأجانب تقدر بـ 50% من موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالمقارنة بنسبة الإناث المصريين التي تُقدر بـ 51.1% بخلاف نسبة الذكور الأجانب التي قدرت بـ 50% بنسبة أعلى من نسبة الذكور المصريين والتي قدرت بـ 48.9%، ولهذا دلالة واضحة على أن المنظمة تهتم بأعداد الموظفين بنسب متقاربة بين الذكور والإناث حتى لا يحدث تفرقة بسبب النوع.

(ب) وفقًا لسنوات الخبرة:



المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

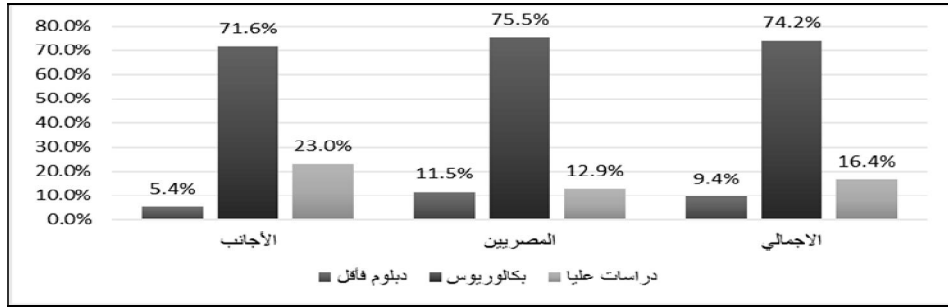
الشكل رقم (3): مدة الخدمة في الوظيفة الحالية لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط

لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة

يُشير الشكل السابق إلى مدة الخدمة في الوظيفة الحالية لكل من المصريين والأجانب، ونلاحظ أن نسبة الموظفين الذين هم أقل من 5 سنوات في وظائفهم 22.5%. بزيادة نسبة المصريين عن الأجانب، أما الذين يعملون في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة من 5 إلى 10 سنوات تزيد نسبتهم الإجمالية

عن باقي الموظفين بنسبة 53.5% بزيادة نسبة المصريين أيضاً عن الأجانب؛ أما الذين يعملوا لأكثر من عشر سنوات نجد أن النسبة 23.9% بزيادة نسبة المصريين عن الأجانب. ولهذا دلالة على اهتمام المنظمة الدولية بالخبرة مع الشباب خاصة بين سنوات 5-10 سنوات.

(ج) وفقاً للمؤهل التعليمي:



المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

الشكل رقم (4): المؤهل التعليمي لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية المصريين والأجانب

ويُشير الشكل السابق أن المؤهل التعليمي للموظفين الذين هم أقل من البكالوريوس في أقل مستوى له، حيث لم تتخط النسبة 10% بزيادة نسبة الموظفين المصريين عن الأجانب، حيث كانت نسبة المصريين 11.5% ونسبة الأجانب 5.4% مع ملاحظة أن هذه النسب تغيرت تماماً في مؤهل البكالوريوس، حيث كانت النسبة في أعلى معدل لها بنسبة 74.2% من النسبة الإجمالية بزيادة نسبة المصريين عن الأجانب وكانت الدراسات العليا في المرتبة الثانية، حيث حققت النسبة 16.4% وجاءت نسبة المصريين بالمقارنة بنسبة الأجانب (12.9%: 23.0%) وعلى الرغم من زيادة نسبة الأجانب عن المصريين إلا أن عدد الموظفين المصريين الإجمالي يفوق عدد الأجانب الإجمالي. ولهذا دلالة على أن معظم الموظفين لديهم تعليم جامعي وفوق الجامعي ويبرز اهتمام المنظمة بتعليم أفرادها.

( د ) وفقاً للجنسية:

ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح أن عدد الأجانب 74 شخصاً منهم فقط 22 جنسية أمريكية وبريطانية في المقدمة، ثم الجنسية السعودية والكندية والألمانية بواقع 6 جنسيات للسعودية و5 للكندية والألمانية، ثم اللبنانية والفلسطينية والسورية والتونسية بواقع 4 جنسيات لكل دولة منهم، الجنسية الروسية والأسترالية والباكستانية والقطرية والعمانية والمغربية بواقع 2 لكل دولة، ثم الجنسيات الأخرى المتبقية لكل دولة من دول المكتب الإقليمي لشرق المتوسط بواقع فرد لكل دولة. ويُشير ذلك لاهتمام المنظمة الدولية بالجنسيات الأمريكية والبريطانية دون غيرها على الرغم أنهما لا يقعان ضمن الدول الأعضاء بالمكتب الإقليمي.

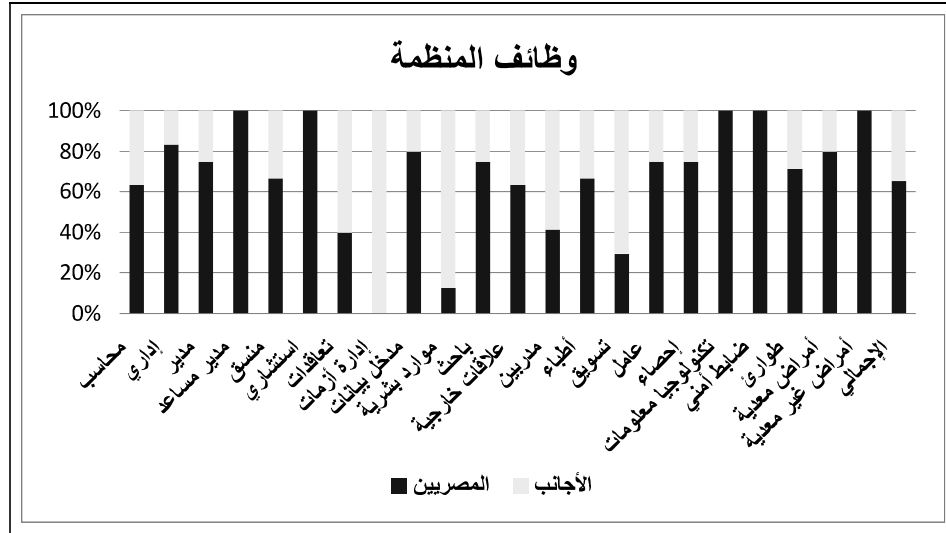


المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

الشكل رقم (5): الجنسيات الأجنبية للمكتب الإقليمي لشرق المتوسط

لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة

(هـ) وفقاً للوظائف:



المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي

الشكل رقم(6): وظائف موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة

يوضح الشكل السابق أنواع الوظائف المختلفة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة وتأتي وظيفة باحث في أعلى الترتيبات بالنسبة للموظفين المصريين بعدد 21 فرداً، ثم وظيفة إحصائي في المرتبة الثانية بعدد 12 فرداً، وتأتي وظيفة تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الثالثة بعدد 13 مصرياً، ثم الإداريين بعدد 10 مصريين، ثم العمال في المرتبة الخامسة بعدد 9 ثم المحاسبين بعدد 7 مصريين، ثم 8 بقسم الأمراض المعدية و4 بالأمراض غير المعدية وأعداد قليلة بباقي الأقسام وفقاً للشكل السابق. أما بالنسبة للأجانب غير المصريين فتأتي وظائف الموارد البشرية في أعلى الدرجات بعدد 14 فرداً ثم وظائف التسويق بعدد 12 فرداً، ثم الباحثين بعدد 7 أفراد، ثم المحاسبين بعدد 4 فقط، ثم 4 بوظائف العلاقات الخارجية، ثم في النهاية تأتي الوظائف الأخرى بأعداد قليلة كما بالشكل. ولهذا دلالة على اهتمام المنظمة بوظائف البحث والتقني والمسح والموارد البشرية وأيضاً تسويق أنشطتها دون الوظائف الأخرى، حيث إن وظيفة المنظمة الرئيسة هو البحث والتقني.

#### رابعاً- اختبار فرضيات البحث:

بعد مراجعة الأدبيات تبين للباحثين أنه يمكن تصنيف سلوك المواطنة التنظيمية إلى أربعة اتجاهات: محور الذات، محور الزملاء، محور المديرين، محور المنظمة. أما محور الذات فيتعلق بالفرد ومهاراته هل ينمي مهاراته أم لا؟ ويتعلق محور الزملاء بطريقة التعامل مع الزملاء هل المساعدة والمشاركة أم لا؟ ويتعلق محور المديرين بالاستجابة لقراراتهم أم التقصير؟ ويتعلق محور المنظمة بالولاء أم لا؟ ولذلك يقوم البحث على اختبار صحة الفرضيتين التاليتين:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص، ومن ثمّ يتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

( أ ) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالذات بالمنظمات الدولية.

(ب) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالزملاء في المنظمات الدولية.

(ج) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالمديرين بالمنظمات الدولية.

( د ) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالمنظمات الدولية ذاتها.

2- توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية ترجع للاختلافات الثقافية. ويتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

( أ ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعده النوع.

- (ب) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع للقيم الفردية أو الجماعية.
- (ج) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتجنب المخاطرة.
- (د) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتفاوت القوة.
- (هـ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبُعد الجنسية

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية لعبارات العقود النفسية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	15.95	0.63	3.95	0	4	36	140	33	1- تقدم المنظمة قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
4	19.27	0.79	4.1	0	4	45	90	74	2- تقدم لك المنظمة المسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة في العمل
5	19.40	0.78	4.02	0	5	47	99	62	3- تقدم لك المنظمة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملك
2	18.38	0.75	4.08	0	5	38	106	64	4- تقدم لك المنظمة الوظيفة التي تعطيك الشعور بالإنجاز والبراعة
14	24.62	0.97	3.94	2	20	35	87	69	5- تقدم لك معلومات واضحة عن أهداف وظيفتك وسياسات المنظمة
10	22.28	0.86	3.86	7	5	38	123	40	6- تقدم لك المنظمة مرتبًا عادلًا ويتناسب مع المرتبات في المنظمات المماثلة
15	25.56	0.92	3.60	3	13	93	61	43	7- تقدم لك المنظمة مرتبًا يعكس أداءك (مرتب مرتبط بالأداء)
7	20.94	0.80	3.82	0	12	55	105	41	8- تطبق المنظمة لوائح الثواب والعقاب على جميع العاملين بدون تفضيل

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
11	22.34	0.84	3.76	0	11	73	85	44	9- توفر المنظمة لك فرصاً جيدة للترقية
13	24.56	0.98	3.99	2	13	52	64	82	10- تطبق المنظمة نظاماً للحوافز مرتبط بتقييم الأداء
6	20.64	0.77	3.73	0	11	66	106	30	11- توفر لك المنظمة المعلومات عن نتائج العمل الذي تقوم به
9	21.90	0.83	3.79	0	13	61	96	43	12- توفر المنظمة لك الدورات التدريبية خارج ساعات العمل
8	21.56	0.80	3.71	2	6	77	94	34	13- يوجد بالمنظمة نظام متبع لحل المشكلات والمنازعات بين العاملين
12	22.43	0.85	3.79	3	8	62	98	42	14- تتيح المنظمة لك الحرية للتعبير عن آرائك ووجهات نظرك
3	18.72	0.70	3.74	0	64	52	78	19	15- توفر المنظمة لك برامج الوقاية والسلامة المهنية
			3.79						المتوسط الحسابي العام لعبارات العقود النفسية

المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

بالنظر للجدول رقم (3) يتضح أن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية يهتم بمؤشرات متغير العقود النفسية بانحراف معياري في أقل درجاته، حيث تأتي في المقدمة استقلالية اتخاذ القرار لدى موظفيها مما يعزز ويعمل على تقوية العقود النفسية، ثم الشعور بالإنجاز كعامل نفسي يُحبط محاولات هدم المنظمة بخلاف الاهتمام ببرامج الوقاية والسلامة المهنية وتأتي في المرتبة الثالثة المسؤولية عن النتائج في العمل بالإضافة عن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات. مع العلم أن المقابلات التي أجراها الباحثان أكدت على اهتمام المكتب الإقليمي بتقوية العقود النفسية بمؤشراته المختلفة ولكن بدرجات متفاوتة وإن كانت هناك نقاط كثيرة تتشابه مع المنظمات العامة عند تناولها قضية العقود النفسية<sup>(1)</sup>.

(1) أميرة عبد اللطيف، مدير التخطيط والمتابعة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2023/7/15.



جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية لعبارات المواطنة التنظيمية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
1	14.21	0.56	3.94	0	1	37	149	26	1- تحرص على تقديم المساعدة لزملائك في العمل
5	17.89	0.73	4.08	0	2	43	103	65	2- تتعامل بإيجابية تجاه زملائك في العمل
21	21.47	0.82	3.82	0	8	69	89	47	3- تستجيب لتوجيهات رؤسائك دون تردد
10	19.14	0.76	3.97	0	3	56	99	55	4- تبذل قصارى جهدي في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد
12	19.24	0.76	3.95	1	1	57	102	52	5- تحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
6	18.43	0.73	3.96	0	4	49	112	48	6- تقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره
3	17.56	0.69	3.93	0	2	52	117	42	7- تحافظ على ممتلكات المنظمة باهتمام
14	19.79	0.77	3.89	0	4	65	95	49	8- تتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل
18	20.73	0.80	3.86	0	9	57	101	46	9- تقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير
9	18.53	0.73	3.94	0	3	54	108	48	10- تركز على الجوانب الإيجابية أكثر من السلبية في علاقتك مع المنظمة
2	17.38	0.69	3.97	0	1	51	115	46	11- تحرص على التنسيق مع زملائك في إنجاز العمل
4	17.65	0.69	3.91	0	0	62	109	42	12- تعمل على تفادي للمشكلات قبل حدوثها
7	18.46	0.72	3.90	0	0	66	102	45	13- تحترم أنظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها
11	19.22	0.74	3.85	0	6	58	110	39	14- تتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المنظمة
23	24.87	0.95	3.82	0	64	70	27	52	15- المظهر العام للمنظمة والأثاث والديكور ملائم وجذاب
15	19.85	0.77	3.88	1	5	56	107	44	16- البيئة الداخلية للمنظمة ملائمة لإنجاز الأعمال
8	18.51	0.72	3.89	0	4	55	114	40	17- يتوفر لدى المنظمة التقنيات الحديثة
13	19.26	0.73	3.79	0	3	74	101	35	18- تضع إدارة المنظمة مصلحة مقدم الخدمة أمام أعينها
19	21.30	0.82	3.85	2	5	63	97	46	19- تلتزم المنظمة بتقديم المعلومات الصادقة للعاملين بها
20	21.32	0.81	3.80	2	6	65	100	40	20- يتم حل المشكلات فيما بين العاملين بسرعة وعدالة
17	20.32	0.77	3.79	0	8	66	102	37	21- تقدم المنظمة الدعم المادي والمعنوي للعاملين وقت الشدة
22	21.75	0.82	3.77	0	11	67	94	41	22- أوقات عمل المنظمة ملائم لجميع مقدمي الخدمة
16	20.00	0.76	3.80	1	5	66	104	37	23- تتعامل المنظمة باحترام وموضوعية مع جميع العاملين
			3.84						المتوسط الحسابي العام لعبارات المواطنة التنظيمية

المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

بالنظر للجدول رقم (4) يتضح أن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية يهتم بمؤشرات متغير المواطنة التنظيمية بانحراف معياري في أقل درجاته، حيث تأتي في المقدمة مساعدة الزملاء مما يخلق مواطنة تنظيمية قوية ومرئية بين الموظف والمنظمة، ثم التنسيق مع الزملاء في انجاز الأعمال، مما يعزز مؤشرات المواطنة التنظيمية، بالإضافة للمحافظة على ممتلكات المنظمة مع تفادي المشكلات قبل حدوثها، ثم التعامل بإيجابية تجاه الزملاء في العمل، وإن كانت تحتاج المواطنة التنظيمية لمزيد من التفعيل في بعض القطاعات غير المؤثرة لديها<sup>(1)</sup>.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية لعبارات التنوع الثقافي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
4	19.90	0.76	3.82	2	6	55	116	34	1- تتقبل ما تفرضه عليك الإدارة العليا من تسلسل ترمي للقرارات
5	21.90	0.83	3.79	1	10	65	94	43	2- تندمج في مجموعات كفريق عمل لإنجاز عمل أو مهمة
1	18.70	0.72	3.85	0	4	61	111	37	3- تميل إلى تجنب الغموض وعدم اليقين في عملك
2	18.86	0.73	3.87	0	6	54	114	39	4- تلتزم بقيم المنافسة والطموح في عملك
3	19.74	0.76	3.85	0	4	67	98	44	5- لديك طموح مستقبلي في عملك
6	30.30	1.00	3.30	8	37	74	72	22	6- تشجع المنظمة الاستمتاع بالحياة في أوقات الفراغ
			3.75						المتوسط الحسابي العام لعبارات التنوع الثقافي

المصدر: الباحثان بناءً على التحليل الإحصائي.

بالنظر للجدول رقم (5) يتضح أن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية يهتم بمؤشرات متغير التنوع الثقافي بانحراف معياري في أقل درجاته، حيث تأتي في المقدمة تجنب عدم الغموض ثم الالتزام بقيم المنافسة، ثم الطموح المستقبلي، ثم التسلسل الهرمي للقرارات، وأخيراً الاندماج في فريق العمل. ويدل ذلك

(1) رنا كريم، مدير المتابعة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية، 2023/8/15.

على شفافية المنظمة في التعامل مع موظفيها والاهتمام بهم دون النظر للتنوع الثقافي كعائق أمام تقدم ورقي هذه المنظمة مع كثرة التحديات الصحية التي تواجه العالم<sup>(1)</sup>.

### • النتائج والتحليلات:

#### أولاً- النتائج النظرية:

1- تناول البحث الاتجاهات المختلفة لتعريف العقود النفسية وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية وتبنى الباحثان تعريفين لكلٍ منهما.

2- إن العقد النفسي يختلف كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانوني بين الموظف والمنظمة.

3- لا يوجد تعريف واحد شامل لمفهوم العقود النفسية ومفهوم المواطنة التنظيمية.

4- أشار البحث لأهمية تطبيق مفهوم العقود النفسية والمواطنة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والمنظمات الدولية بشكل خاص لما لذلك دوراً محورياً في حل المشكلات الدولية.

5- أشار البحث لأهمية دراسة سلوكيات الموارد البشرية باعتبارها القوة الحقيقية لأية منظمة.

6- أوضح البحث أهمية العقود النفسية والمواطنة التنظيمية وإنشاء علاقات بين المنظمة وبين موظفيها في ظل الأزمات الاقتصادية والبيئية التي يتعرض لها العالم.

7- يُعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة التي استرعت اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة.

---

(1) جيهان فاروق، أستاذ الإحصاء ومدير الاتصال الداخلي بمجموعة عز الصناعية، 2023/9/20.

- 8- أوضح البحث مدى قوة العقود النفسية في تحقيق أهداف المنظمات الدولية.
- 9- أشار البحث لمدى أهمية تفعيل مفهوم المواطنة التنظيمية باعتباره إحدى الأفكار الإستراتيجية للفكر الإداري الحديث.
- 10- أكد البحث على أهمية البعد الثقافي في تقوية العقود النفسية، ومن ثمّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- 11- أوضح البحث دور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية.
- 12- أشار البحث لدور المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة في تعزيز العقود النفسية، ومن ثمّ حل المشكلات الصحية العالمية.
- 13- إن دراسة البعد البيئي في المنظمات الدولية له دور في زيادة أو تقليل الاهتمام بالعقود النفسية.
- 14- أشار البحث لدور العامل النفسي باعتباره أحد أهم العوامل التي تدفع الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم أيضًا.
- 15- تطرق البحث لموضوعات في غاية الأهمية منها العقود النفسية والمواطنة التنظيمية والتنوع الثقافي في منظمة لها دور محوري في القضاء على الأمراض والأوبئة.
- 16- هناك خلط في مفردات العقد النفسي كالعقد التأمري وعقد المعاملات والعقد التعاوني.

ثانيًا- النتائج الميدانية:

وفقًا للبحث الميداني، وردًا على فرضيات البحث جاءت النتائج كالتالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص نظرًا

للدور المحوري الذي تقوم به هذه المنظمات وإدارتها في خلق علاقة متناغمة مع موظفيها.

2- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالذات بالمنظمات الدولية، حيث إنه كلما اهتم الموظف بتنمية قدراته ومهاراته الوظيفية كلما زاد ذلك من تقوية العقود النفسية بالمنظمة، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

3- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالزملاء في المنظمات الدولية. فعندما يقوم الموظف بمساعدة زملائه ويُقدم لهم النصائح الإدارية يخلق ذلك عقوداً نفسية قوية، ومن ثمَّ تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

4- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمديرين بالمنظمات الدولية، حيث إنه عندما يستمع الموظف لتوجيهات مديره وإرشاداتهم يتشكل العقد النفسي في مناخ إداري ملائم، ومن ثمَّ أيضًا يُعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

5- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمنظمات الدولية ذاتها. فعندما يهتم الموظف بالمنظمة ويحافظ على أثارها ومقتنياتها ويضعها ضمن أولوياته يتشكل العقد النفسي الفاعل، ومن ثمَّ يُعزز سلوك المواطنة التنظيمية.

6- توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية ترجع للاختلافات الثقافية نظرًا لكثرة الجنسيات المختلفة التي تعمل بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة مما يُمثل عقبة ليست بالقوية أمام تقدم منظمة الصحة العالمية إداريًا نظرًا لاستطاعة المنظمة احتواء هذه الاختلافات الثقافية.

7- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبُعد النوع، حيث إن هناك ذكوراً وإناثاً وإن كانت الاختلافات في حدودها الدنيا نظراً لإدراك المنظمة أهمية استيعاب الجنسيات كافة والتنوعات كافة بين الموظفين مما شكل عقوداً نفسية قوية، ومن ثمَّ التعاون وتحقيق الأهداف.

8- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع للقيم الفردية أو الجماعية فهناك موظفون يميلون إلى الشكل الفردي وآخرون يميلون للشكل الجماعي، ومن ثمَّ يتشكل العقد النفسي القوي حينما يغلب الشكل الجماعي عن الشكل الفردي، ومن ثمَّ يُعزز سلوك المواطنة التنظيمية ويُحقق المنظمة أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

9- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتجنب المخاطرة فهناك موظفون يحبون المخاطرة وآخرون لا يحبونها ولهذا دلالة على أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون الوضوح في عملهم ويتجنبون الغموض والمخاطرة، وهذا المؤشر يعكس مدى سعي الموظفين للتعامل مع القلق من خلال تقليل عدم اليقين، وهذا يوضح تقوية دور العقود النفسية والحالة النفسية للموظفين، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

10- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لثفاوت القوة أو السلطة، حيث يتضح أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون العمل من خلال التسلسل الهرمي للقرارات والشكل الرأسي للسلطة عن الشكل الأفقي للسلطة ومقاسمة السلطة فيما بينهم بنسبة معنوية أقل من 5٪، ولهذا دلالة على أن وضوح الرؤساء وتقسيم العمل وهيراركية اتخاذ القرارات له دور كبير في تعزيز مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحقيق الأهداف.

11- أوضح البحث الميداني أن عموم المستجيبين يرغبون في استمرار تفعيل العقود النفسية بمؤثراتها المختلفة لزيادة سلوك المواطنة التنظيمية ويفضلون العمل التعاوني والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

12- تبين من البحث الميداني أن نسبة الموافقين والموافقين بشدة على عبارات العقود النفسية والمواطنة التنظيمية أعلى من نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة ولهذا دلالة على اهتمام المنظمة بالسلوك التنظيمي لموظفيها، ومن ثمّ تشكيل العقود النفسية ومفرداتها بطريقة سهلة وبسيطة.

13- أشار البحث الميداني لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين العاملين بها مما يجعل من تطبيق العقود النفسية أمراً يسيراً، ومن ثمّ التفويض في اتخاذ القرارات على المستويات التشغيلية والتنفيذية وأيضاً المستويات العليا.

14- تبين من البحث الميداني أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي في خطوة للمشاركة والتنسيق فيما بينهم حتى تتحقق العمليات الإدارية بالمنظمة الدولية.

15- تبين من البحث الميداني أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون تجنب المخاطرة والغموض، ويجبون الوضوح في عملهم مما يُعزز الشفافية والمساءلة بالمنظمة.

16- تبين من البحث الميداني أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون الشكل الهرمي الرأسي لتسلسل القرارات من الشكل الأفقي، مما يُعزز تقسيم العمل ووضوح الهيكل التنظيمي من أعلى لأسفل.

17- أوضح البحث أهمية حل المشكلات بين العاملين بعضهم البعض وحرية التعبير وبرامج الوقاية والسلامة المهنية، حيث إن المنظمة تضع على عاتقها حل المشكلات لنبد الخلافات حتى يظهر المناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنتاج.

18- أشار البحث الميداني لأهمية تطبيق نظرية هوفيستد للتنوع الثقافي ودورها في فهم بعض أنواع السلوك التنظيمي ومدى دورها في تقوية العقود النفسية وتعزيز المواطنة التنظيمية لشرح وتحليل الاختلافات الثقافية، ومن ثمّ وضوح الرؤية لوضع الفرص والتحديات أمام الإدارة العليا بالمنظمة نظراً لكثرة الجنسيات المختلفة.

19- أوضح البحث الميداني أهمية دور المنظمات الدولية في تحقيق الأهداف العالمية من خلال فهم سلوك موظفيها من أجل الوقوف على تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها على حد سواء وهذا له مردود على المستويات كافة.

20- أشار البحث الميداني لأهمية ربط سلوك المواطنة التنظيمية بمنظمة الصحة العالمية، خاصة وأن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة مرتبط بأكثر من 22 دولة معظمها دول في أفريقيا وآسيا.

21- أشار البحث الميداني لدور الاختلافات الثقافية في تشكيل العقود النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية.

22- أشار البحث الميداني إلى أن عدد المصريين بمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفوق عدد الجنسيات الأخرى، ولهذا دلالة على أن دولة المقر لها النصيب الأكبر في عدد موظفيها بخلاف الجنسيات الأخرى.

23- تبين من البحث الميداني أن سلوك المواطنة التنظيمية يحتاج لمزيد من التفعيل وبخاصة ما يتعلق بالذات والزملاء عن طريق التدريب وتطوير الموظفين واستئصال الفجوات فيما بين الموظفين، حيث إن التوعية والتدريب من أهم العمليات الإدارية على الإطلاق لتطوير وتقديم أي منظمة.

24- أشار البحث الميداني إلى أن عبارة «تقدم المنظمة قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل» في المرتبة الأولى بين عبارات العقود النفسية بمتوسط حسابي بلغ (3.95) درجة من أصل (5) وهو متوسط يُشير إلى توافر



هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 79%. ولهذا دلالة على أهمية القرارات واتخاذها والمساءلة والشفافية كعمليات إدارية لها طابعها الخاص.

25- جاءت عبارة «تحرص على تقديم المساعدة لزملائك في العمل» في المرتبة الأولى بين عبارات المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.94 درجة من أصل (5)، وهو متوسط يُشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة بنسبة توافر بلغت 78.8%. ولهذا أهمية على المستويات كافة، حيث إن مؤشر مساعدة الزملاء يأتي في المرتبة الأولى نظرًا لأهميته بالنسبة للمنظمة من خلال التعاون والتنسيق والمشاركة.

26- بناء قدرات خبراء الصحة العامة المستقبلين عن طريق تعزيز وتبسيط برامج المنظمة الخاصة بالتدريب الداخلي وبالموظفين المهنيين المبتدئين؛ مما يساعد من تفعيل العقود النفسية بالمنظمة الصحية بالتدريب وبناء القدرات من أولويات المكتب الإقليمي، حيث إن البيئة الداخلية والخارجية مليئة بالتحديات كالأوبئة والأمراض.

27- تكون المجتمع البحثي من 500 موظف بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية وتم أخذ عينة عشوائية من 213 مفردة منهم 65% مصريون و35% أجانب، فجاءت النتائج تعكس اهتمامًا ملحوظًا من إدارة المنظمة بقضايا العقود النفسية والمواطنة التنظيمية وهذا ما رآه الباحثان في الردود على الاستبانة، وإن كانت المنظمة الدولية تحتاج لتعزيز وتقوية بعض مؤشرات العقود النفسية والتعريف أكثر بطبيعة العقود النفسية في شكل مؤتمرات توعوية وندوات.

28- يرى الباحثان أن قضية العقود النفسية تحتاج لمزيد من البحث في كل المنظمات باختلاف أنواعها لما لهذه القضية من دور محوري في تحقيق أهداف المنظمات وأهداف العاملين بها.

29- يرى الباحثان أن المكتب الإقليمي يضع في أولوياته الاهتمام بموظفيه على اختلاف وظائفهم وجنسياتهم ليعزز سلوك المواطنة التنظيمية ويُحقق الأهداف.

30- يرى الباحثان أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبُعد الجنسية لكثرة جنسيات موظفي المكتب الإقليمي كإضافة يراها الباحثان لنظرية هوفيستد الثقافية.

وجاءت العلاقات بين فرضيات البحث ومستوى المعنوية في التحليل الإحصائي وفقاً لمعامل الارتباط بيرسون كالتالي:

1- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات بوجه عام، والمنظمات الدولية بوجه خاص، ومن ثمَّ يتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

الجدول رقم (6): التحليل الإحصائي للفرضية الأولى للبحث

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بكل من:				العقود النفسية
المنظمات	الذات	المديرين	الزملاء	
<b>0.559**</b>	<b>0.467**</b>	<b>0.582**</b>	<b>0.344**</b>	معامل ارتباط بيرسون
<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	المعنوية

المصدر: الباحثان وفقاً للتحليل الإحصائي.

يتضح من خلال معامل ارتباط بيرسون أن النسب مختلفة وفقاً لكل تصنيف لسلوك المواطنة التنظيمية فهناك ما يتعلق بمحور الزملاء وما يتعلق بمحور المديرين وما يتعلق بمحور الذات وما يتعلق بمحور المنظمات أما نسبة المعنوية فهي أقل من 5% ولهذا دلالة على أنه توجد علاقة ارتباطية بين متغيرين الدراسة سواء أكان المتغير المستقل (العقود النفسية) أو المتغير التابع (المواطنة التنظيمية) مثل ما أوضح التحليل الإحصائي، وأن العلاقة قوية بين المتغيرين وأيضاً بين المتغير المستقل ومؤشرات المتغير التابع والتي تتكون من الزملاء والمديرين والذات والمنظمات. وهذه الارتباطات والعلاقات تُفيد البحث لبيان أوجه التأثير والتأثر بين المتغيرات الثلاثة وسوف يتم تحليل كل منهم على حدة كالتالي:

(أ) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالذات بالمنظمات الدولية:

ففيما يتعلق بهذه الفرضية أوضح التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتي تتعلق بالذات فهي علاقة موجبة متوسطة فهي تُقدر بـ 467% وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون، وبالتالي فعندما يهتم موظفو المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة بتنمية مهاراتهم وثقافتهم وتطوير ذاتهم وأدائهم في المنظمة الدولية سوف يساعد ذلك على تقوية مؤشرات العقود النفسية ومفرداتها، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إنه مع تنمية المهارات يتحقق أهداف الموظفين وأيضاً يتحقق أهداف المنظمة فالتعلم الذاتي من أعمق أنواع التعلم خاصة بالمنظمات الدولية.

(ب) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالزملاء في المنظمات الدولية:

ووفقاً للتحليل الإحصائي فهناك علاقة موجبة بين قوة العقود النفسية التي تهتم ببنائها المنظمات الدولية والمتمثلة في المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بهذه المنظمة وبخاصة ما يتعلق منها مع الزملاء، فعلى الرغم من أن العلاقة ليست قوية بالشكل المأمول إلا أنها موجودة؛ فعلاقة الموظف مع الزملاء ومساعدتهم لها دور في تقوية مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فوفقاً لمعامل بيرسون فإن نسبة العلاقة كانت 344%. ويُرجع الباحثان ذلك للاختلافات بين موظفي المكتب الإقليمي نظراً لتعدد الجنسيات واختلاف الهويات فكل جنسية لها طباعها وثقافتها ولغتها مما يحول دون تحقيق المناخ التنظيمي الفاعل بين الموظفين بشكل عام. وإن كانت المنظمة الدولية تعمل على احتواء هذه الاختلافات وتحارب التفرقة بين الموظفين.

(ج) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمديرين بالمنظمات الدولية:

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة أكد التحليل الإحصائي أن هناك علاقة موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية التي تتعلق بالمديرين، حيث أوضح البحث الميداني والتحليل الإحصائي أن العلاقة تكاد تكون قوية وجيدة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون، حيث إن النسبة فُدرت بنحو 582%. كما أوضحها الجدول السابق، فعلاقة الفرد أو الموظف بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة بالمديرين وعدم التقصير في المهام الإدارية وتلبية القوانين واللوائح والاستجابة لقراراتهم لها دور فاعل في تقوية مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فعندما يقوم الموظف بواجباته تجاهه وظيفته، ويحرص المدير على رفع معنويات موظفيه، فيقوى بذلك العقد النفسي، ومن ثمَّ سلوك المواطنة التنظيمية، فالعامل النفسي هو الذي يسيطر على العلاقة بين الفرد والمنظمة خاصة وأن منظمة الصحة العالمية تتعامل في مناخ دولي متقلب مع كثرة الأزمات والأوبئة.

(د) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلق بالمنظمات الدولية ذاتها:

وأما الفرضية الفرعية الرابعة والأخيرة والتي تتعلق بالفرضية الأولى للبحث فأوضح التحليل الإحصائي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتعلقة بالمنظمة ودورها فهي علاقة موجبة قوية تُقدر بـ 559%. وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بمعنى أنه حينما تهتم المنظمة بعلاقاتها مع الموظفين وتعمل على بناء جدار من الثقة بينها وبين موظفيها وتقوم بحل المشكلات العالقة كافة وتخلق عاملاً نفسياً قوياً فيؤدي ذلك لتكوين عقود نفسية قوية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ومن جهة أخرى حينما يقوم الموظف بالحفاظ على أثار المنظمة وقوانينها ولوائحها يتشكل عقوداً نفسية قوية ومواطنة تنظيمية قوية.

2- توجد اختلافات جوهرية بين قوة العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية ترجع للاختلافات الثقافية. وتتفرع منه عدة فرضيات كالتالي:

وفيما يتعلق بالفرضية الثانية وردًا على تساؤلات هذه الفرضية والتي تقيس هل توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقيس هذه الفرضية العلاقة بين متغيري البحث من ناحية، وبين المتغير الوسيط (التنوع الثقافي) من ناحية أخرى، والذي سوف يتم قياسه من خلال مؤشرات نظرية هوفستيد للتنوع الثقافي (حيث تُعد نظرية الأبعاد الثقافية لهوفستيد هي إطار للتواصل بين الثقافات، تم تطويره بواسطة جيرت هوفستيد. يصف فيها هوفستيد تأثير ثقافة المجتمع على قيم أعضائه، وكيفية ارتباط هذه القيم بالسلوك الإنساني، باستخدام هيكل مشتق من تحليل العوامل)، حيث تم تصنيف النظرية وفقًا لـ (النوع - الفردية والجماعية - المخاطرة - تفاوت السلطة)، ووفقًا لاختبار Kruskal Wallis H تبين الآتي:

( أ ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعده النوع:

باستخدام اختبار الفروق الالاعلمية Kruskal-Wallis Test، يتبين أنه لا توجد اختلافات جوهرية ترجع لبعده النوع بين العقود النفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن مستوى المعنوية بلغ (0.754)، (0.833) أكبر من (0.05).

تبين وفقًا للتحليل الإحصائي أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعده النوع أي ذكر وأنثى لموظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة، حيث إن نسبة المعنوية بلغت 754%، 833% وهذه النسبة أكبر من 5% ولهذا دلالة على أنه

لا توجد اختلافات أو فروق بين القيم الذكورية والقيم الأنثوية بالمنظمة الدولية وليس لهذا تأثير على متغيري الدراسة، ويرى الباحثان أن قيم المنافسة والطموح وقيم نصره الضعفاء والتقدير تُكمل بعضها البعض بين الذكور والإناث وبخاصة أننا نتحدث عن منظمة دولية بها جنسيات وثقافات مختلفة. ومن الجدول السابق يتضح أن هناك فروقاً بين عدد الموافقين والموافقين بشدة، حيث كان عددهم 197 في مقابل 16 موظف غير موافقين وغير موافقين بشدة. فالمنظمة تتعامل مع الذكور مثل ما تتعامل مع الإناث حتى تتحقق الأهداف مجتمعة.

(ب) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع للقيم الفردية أو الجماعية:

باستخدام اختبار الفروق اللامعلمية Kruskal-Wallis Test، يتبين أنه توجد اختلافات جوهرية ترجع للقيم الفردية أو الجماعية بين العقود والنفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن مستوى المعنوية بلغ (0.041)، (0.02) أقل من (0.05).

ووفقاً لاختبار الفروق اللامعلمية Kruskal Wallis Test، تبين أنه توجد اختلافات جوهرية ترجع لُبعد القيم الفردية والجماعية وبين العقود النفسية من ناحية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى، حيث إن نسبة المعنوية أقل من 05%. بمعنى إن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي بفارق كبير، ويتضح ذلك من خلال الجدول السابق، حيث إن عدد الموافقين والموافقين بشدة بلغ 192 فرداً للعمل الجماعي أما غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغ عددهم 21 فرداً، ومن ثمَّ يتضح أن العمل الجماعي سوف يساعد الموظفين على تحسين قدرة المنظمة الدولية على تقوية مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية مما يخلق مناخاً إدارياً فاعلاً بين الموظفين وتصبح البيئة الداخلية خصبة لمزيد من الكفاءة والفاعلية.

(ج) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتجنب المخاطرة:

باستخدام اختبار الفروق الالاعلمية Kruskal-Wallis Test، يتبين أنه توجد اختلافات جوهرية ترجع لتجنب المخاطرة بين العقود والنفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن مستوى المعنوية بلغ (0.002)، (0.018) وهي أقل من (0.05)؛ ويعني هذا أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين العقود النفسية وبين المواطنة التنظيمية ترجع لبعء تجنب المخاطرة فإن عدد الموافقين والموافقين بشدة على تجنب المخاطرة بلغوا 209 موظفين في مقابل عدد غير الموافقين وغير الموافقين بشدة على تجنب المخاطرة بلغوا 4 أفراد فقط، ولهذا دلالة على أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون الوضوح في عملهم ويتجنبون الغموض والمخاطرة وهذا المؤشر يعكس مدى سعي أعضاء المجتمع للتعامل مع القلق من خلال تقليل عدم اليقين وهذا يوضح تقوية دور العقود النفسية والحالة النفسية للموظفين، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكن أن يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة العاملين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة القدرة على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية وله دلالة على أهمية وجود الشفافية كعنصر إداري مهم بالمنظمة الدولية.

(د) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لتفاوت القوة:

باستخدام اختبار الفروق الالاعلمية Kruskal-Wallis Test، يتبين أنه توجد اختلافات جوهرية ترجع لتفاوت القوة أو السلطة بين العقود والنفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن مستوى المعنوية بلغ (0.028)، (0.001) أقل من

(0.05)؛ فمن خلال الجدول السابق يتضح أن موظفي المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة يفضلون العمل من خلال التسلسل الهرمي للقرارات والشكل الرأسي للسلطة بعدد موافقون وموافقون بشدة يُقدر بـ 197 موظفًا مقابل 16 موظفًا غير موافق وغير موافقين بشدة للشكل الأفقي للسلطة ومقاسمة السلطة فيما بينهم بنسبة معنوية أقل من 5%، ولهذا دلالة على أن وضوح الرؤساء وتقسيم العمل وهيراركية اتخاذ القرارات له دور كبير في تعزيز مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ويدفع ذلك لأهمية الهيكل التنظيمي وخطوط التنسيق والتعاون بين الأقسام الإدارية المختلفة من أعلى لأسفل أو أفقيًا مما يحقق الكفاءة والفاعلية.

(هـ) توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين العقود النفسية وبين تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لُبعد الجنسية:

باستخدام اختبار الفروق الاملعلمية Kruskal-Wallis Test، تبين أنه توجد اختلافات جوهرية ترجع لاختلاف الجنسية بين موظفي المكتب الإقليمي بين العقود والنفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتنوع الثقافي، حيث إن مستوى المعنوية بلغ (0.005)، (0.013)، (0.039) وهم أقل من (0.05)؛ فمن خلال الجدول السابق يتضح أن المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة لديه جنسيات مختلفة لأكثر من 22 دولة ولهذا دلالة على اختلاف الثقافات لهذه الجنسيات مما كان له تأثير على العقود النفسية من ناحية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى وإن كان هذا التأثير في حدوده الدنيا نظرًا للقواعد واللوائح التي تضعها منظمة الصحة العالمية لحماية مكاتبها وموظفيها من الوقوع فريسة للاختلافات الثقافية بل كان لذلك دورًا في إثراء العمل الدولي وزيادة التفاعل بين موظفي المنظمة الدولية مما ساعد على تفعيل مؤشرات العقود النفسية، ومن ثمَّ تعزيز سلوك المواطنة



التنظيمية بالمنظمة الدولية. فلقد كان للجنسية تأثير إيجابي على موظفي المكتب الإقليمي لتفعيل العقود النفسية والمواطنة التنظيمية نظرًا للدور المحوري والإنساني الذي تقوم به المنظمة في شتى الدول والقارات لمحاربة الأمراض المنتشرة بالدول النامية والمتقدمة.

### ثالثًا- توصيات البحث:

1- هناك علاقة بين العقود النفسية والمواطنة التنظيمية ولكنها تحتاج لمزيد من التفعيل والاهتمام والتحفيز.

2- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية بشكل كبير بالمنظمات الدولية وخاصة بالكتب الإقليمية لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية.

3- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفاعل.

4- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

5- إن منظمة الصحة العالمية يقع عليها العبء الأكبر في حماية مواطني العالم من المشكلات الصحية والأمراض والأوبئة لذلك فمن باب أولى الاهتمام بقضية العقود النفسية وسلوك المواطنة التنظيمية بينها وبين موظفيها مما يدفعها لتحقيق تطلعاتها وأهدافها خاصة بعد انتشار كورونا وغيرها.

6- ضرورة تفعيل مثل هذه السلوكات في المنظمات الدولية يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات، وفسح مجال كبير للتخطيط الفاعل والإبداع التنظيمي.

- 7- دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهما للسلوك الإنساني داخل المنظمات بشكل أكثر شمولاً، وهذا الفهم يساهم في تعزيز وتحسين الأداء.
- 8- ضرورة الانتباه إلى عدم التركيز في الوفاء بالتزامات العقد النفسي مما يؤدي لعدم تحقيق الأهداف.
- 9- بات على المنظمات الدولية تفعيل موضوع العقود النفسية حتى يتسنى لعمليات التنمية التي تقودها أن تسير في اتجاهها الصحيح.
- 10- يرى الباحثان أنه لا بد من زيادة التنسيق بين منظمة الصحة العالمية بسويسرا وباقي المكاتب الإقليمية التابعة لها لبحث سبل تفعيل العقود النفسية لديها وكيفية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- 11- يرى الباحثان إضافة بُعد الجنسية لنظرية هوفستيد للتنوع الثقافي لمعرفة دورها في زيادة أو التقليل من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على التنوع الثقافي.
- 12- يرى الباحثان أنه لا بد من عمل مؤتمرات وندوات للمنظمات الدولية للعمل على تحفيز عاملها وتعزيز مؤشرات العقود النفسية لتقوية سلوك المواطنة التنظيمية بداخلها.
- 13- يرى الباحثان أن دراسة الجوانب البيئية والثقافية لها الدور الأكبر في التعريف بالعقود النفسية والمواطنة التنظيمية.
- 14- يرى الباحثان إضافة بُعد الجنسية لنظرية هوفستيد للتنوع الثقافي نظراً لأهميتها في التحليل والتفسير.
- 15- يرى الباحثان أنه لكي تحظى المنظمة بعقود نفسية قوية يجب تدعيم هذه المؤشرات: استقلالية اتخاذ القرار لدى الموظفين (ولهذا دلالة على تفويض المنظمة الدولية لقراراتها للموظفين على اختلاف جنسياتهم)، الشعور بالإنجاز كعامل نفسي يُحبط

محاولات هدم المنظمة، بخلاف الاهتمام ببرامج الوقاية والسلامة المهنية، المسؤولية الكاملة عن نتائج الأعمال، بالإضافة عن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، المعلومات الواضحة، فرص ترقى واضحة، التدريب، برامج صحة وسلامة مهنية متقدمة.

16- يرى الباحثان أيضًا أنه لكي تحظى المنظمة بسلوك مواطنة تنظيمية فاعل يجب تدعيم هذه المؤشرات: مساعدة الزملاء بمختلف ثقافتهم مما يخلق مواطنة تنظيمية قوية ومرئية بين الموظف والمنظمة (ولهذا مؤشر مهم على الرغم من تعدد وتنوع ثقافات الموظفين إلا أنهم يساعدون بعضهم بعضًا) ثم التنسيق مع الزملاء في انجاز الأعمال مما يُعزز مؤشرات المواطنة التنظيمية بالإضافة للمحافظة على ممتلكات المنظمة مع تفادي المشكلات قبل حدوثها ثم التعامل بإيجابية تجاه الزملاء في العمل، الالتزام، مبادرات التطوير، التغاضي عن المضايقات البسيطة، الأعمال الإضافية، المرونة، الشفافية، الموضوعية.

17- يرى الباحثان: أنه لكي تحظى المنظمة بالاهتمام بالتنوع الثقافي يجب عليها تفعيل هذه المؤشرات: تجنب عدم الغموض (ويوضح ذلك اهتمام المنظمة بالوضوح والشفافية رغم تعدد الجنسيات لديها)، الالتزام بقيم المنافسة ثم النظرة المستقبلية، التسلسل الهرمي للقرارات، الاندماج في فريق العمل، الاهتمام بالجنسيات المختلفة. ويدل ذلك على شفافية المنظمة في التعامل مع موظفيها والاهتمام بهم دون النظر للاختلاف الثقافي كعائق أمام تقدم ورتقي هذه المنظمة.

18- يرى الباحثان أن تفعيل عملية العقود النفسية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يقع على كاهل الإدارة العليا في المنظمات المختلفة بالتنسيق والتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

19- يقترح الباحثان إنشاء قسم أو لجنة خاصة بإدارة العقود النفسية بمنظمة الصحة العالمية مهمتها التوعية والتدريب على التعريف بماهية العقود النفسية لما لها من أهمية بالغة ومردود على المستويات كافة.

#### رابعاً- الخطة البحثية المستقبلية:

يوصي البحث بإعداد العديد من الأبحاث والدراسات المستقبلية المكملة لموضوعه، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1- دراسات حول العوامل الشخصية والنفسية للمساعدة في ممارسة هذه السلوكيات، لأن ذلك يسهم في تحفيزها ومعرفة أهم معوقاتهما، ومن ثمَّ معالجتها وتحقيق تطلعات العاملين وأهداف المنظمات.

2- مجموعة الدراسات التي تبحث سبل تفعيل العقود النفسية والمواطنة التنظيمية في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والخاصة والدولية.

3- مجموعة الدراسات التي تبحث النظريات المختلفة لدراسة العقود النفسية والمواطنة التنظيمية.

4- مجموعة الدراسات التي تتناول انعكاس تطبيق مفهومي العقود النفسية والمواطنة التنظيمية على أداء المنظمات.

5- مجموعة الدراسات المرتبطة بتقييم تطبيق مفهوم العقود النفسية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة والدولية.

6- مجموعة الدراسات المرتبطة بتقييم مفهوم المواطنة التنظيمية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية والخاصة والدولية.

7- مجموعة الدراسات تتعلق بالعقود النفسية والمواطنة التنظيمية تستخدم أسلوب المقابلات الشخصية.

\*

## المصادر والمراجع

أولاً- العربية:

- أبرار صبري محمود أبو طاقية، مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2017.
- إحسان دهش جلاب وشروق عبد الرضا سعيد وزينب هادي معيوف الشريفي، دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين - دراسة تحليلية لأراء عينة من دارسي الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، مجلة الغرئ للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، عدد (36)، 2015.
- أحمد أشرف محمد زايد، أثر التغير الثقافي على الجماعات الوظيفية النوبية: دراسة ميدانية في الأنثروبولوجيا الثقافية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الأفريقية العليا، جامعة القاهرة، 2019.
- أزهار عوجه، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية في المعهد التقني في الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (53).
- إيمان محمد أحمد الوكيل، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي: مع دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية؛ أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2010.
- بوبكر نعروور، أثر الصمت التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال، مجلة مجاميع المعرفة، 6 (2).
- جعفر الكايد، المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، 2004.
- حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- حمدي جابر محمد نصار، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الخطوط الجوية السعودية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السنة 32، المجلد 2، العدد (2).
- خديجة محمد الشاذلي، التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء الثاني، 2020.
- دستور منظمة الصحة العالمية، 1946.

- دعاء محمد سطوحى، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد 56 (2)، 2020.
- روسو، دي، وآخرون، تقييم العقود النفسية: القضايا والبدائل والتدابير، مجلة السلوك التنظيمي، 2005، المجلد 19.
- روسو، المخطط والوعد والتبادلية: اللبنة الأساسية للعقد النفسي، مجلة علم النفس المهني والتنظيمي، رقم 74.
- زكي محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي، السودان، جامعة الخرطوم، 2015.
- زينب إسحاق كمال، تأثير البيئة الثقافية على القيم المتضمنة في الإعلانات التجارية العربية والدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، 2018.
- سعاد بنت عبد الله بن عبد الرحمن السلوم، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي المشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، 2018.
- السيد محمد عبد الغفار، إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2012.
- صالح عبد الله العقيل، دور الحراك الثقافي في التغيير الاجتماعي وحماية الأمن الفكري، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (21)، المجلد الثاني، 2011.

#### ثانياً- الأجنبية:

- Avery, G. B. et al., (2020), "The implication of positive Psychological Capital on employee absenteeism", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol 13, No 22.
- Abbas & Raja , (2015), "Impact of Psychological Capital on Innovate Performance and Job Stress", In 15th International Business Research Conference.
- Anna, G. Geoff, D., Michel, D. and Stephen, G. (2017). The role of Interorganizational Citizenship Behaviors in the Innovation process, Journal of Business Research, vol. 73.
- Abdulaziz Gharman Mufreh Al-Omari, (2017), Developing the Voting System and Implementing Decisions in the League of Arab States: A Comparative Study of Official Arab Initiatives, Unpublished Master's Thesis, Cairo University, Faculty of Economics and Political Science, Department of Political Science.
- Aya Medhat Assem, (1999), Social and cultural effects of massively multiplayer online role playing games on youth, Unpublished Master's Thesis (M.Sc.), Cairo University, Faculty of Mass Communication, Department of Radio and Television.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y, (1988), On the evaluation of structural equation models, London, Academy of Marketing Science, 16 (1).
- Bakan, I., et.al. (2016), "The Effect of Organizational Commitment on Women Employees' Organizational Citizenship Behavior". Indian Journal of Applied Research, 3 (2).

- Carlos-Maria Alcover et al. (2017), "Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations: A multiple-foci Exchange Relationships Approach and proposed framework", *Organizational Psychological Review*, Vol. 7, No. 1.
- Deww Zhang, (2010), *Organisational Citizenship Behaviour: questions and needs*, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 660-647 . doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Dennis Organ, (2013), *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, unpublished Phd, Indian university, school of business. 2019.
- Denise M. Rousseau and Maria Tomprou and Samantha D. Montes, (2016), *Psychological Contract Theory*, In, Eric H. Kessler (Editor), *Encyclopedia of Management Theory*, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.
- Dina Mansour, Tawfik Soliman, (2018), *Validity and reliability testing of developed arabic version of physical therapists' job satisfaction questionnaire*, Unpublished doctoral thesis, Cairo University - Faculty of Physical Therapy - Department of Basic Science.
- Eroglu, H., et.al. (2015), "Dilemma of Silence Vote and Commitment: Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment". *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science*, 16 (2).
- Eid, J. et al., (2012), "Leadership, Psychological Capital and safety research: Conceptual issues and future research questions", *Safety Science*, Vol.50, No.1.
- Hossin, A. ,(2002), "The Impact of the psychological capital dimensions on employee wellbeing and knowledge sharing the case of kafrelsheik university", *Scientific Journal of Business Research*, Faculty of Commerce, Menoufia University, Vol.1, , No.4.
- Hind Rashid Ahmed Al Dhanhani, (2016), *Examining the relationship between job satisfaction and organization citizenship behavior in dubai electricity water authority*, Unpublished master's Thesis - Cairo University - Faculty of Commerce - Department of Business Administration.
- Inge Van den Brande et al., (2016), *Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-Cluster Solutions*, Katholieke University Leuven, Research Report.
- James R. Harrington and Ji Han Lee,(2015), "What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies", *Public Personnel Management*, Vol. 44, No. 2.
- Jian Li and Liangtie Dai, (2015), "A Review of Psychological Contract", *Psychology*, Vol. 6.
- John Kapler, (2012), *Organizational Citizenship Behavior*, Washington, Marsilio Publishing House.
- Jony Ma Valsiner, (2019), "The role of indigenous psychologies in the building of basic cultural psychology", Washington, ESA publish.

\*

## ملاحق البحث

ملحق رقم (1): الاستمارة باللغة العربية

نموذج استبانة

دور العقود النفسية في تعزيز المواطنة التنظيمية بالمنظمات الدولية  
مع التطبيق على المكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية بالقاهرة

النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: 1- أقل من 5 سنوات ( ) .

2- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ( ) .

3- 10 سنوات فأكثر ( ) .

المؤهل التعليمي: 1- أقل من بكالوريوس ( ) .

2- بكالوريوس ( ) .

3- دراسات عليا ( ) .

المسمى الوظيفي: .....

الجنسية: .....

أولاً- العقود النفسية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد لا أعرف	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تُقدم المنظمة لك قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
2	تُقدم المنظمة لك المسؤولية الكاملة عن النتائج المحققة في العمل					
3	تُقدم المنظمة لك الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملك					
4	تُقدم المنظمة لك الوظيفة التي تُعطي الشعور بالإنجاز والبراعة					
5	تُقدم المنظمة لك معلومات واضحة عن أهداف وظيفتك وسياسات المنظمة					



م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تُقدم المنظمة لك مرتباً عادلاً ويتناسب مع المرتبات في المنظمات المتماثلة					
7	تُقدم المنظمة لك مرتباً يعكس بصورة ملائمة ومقبولة الأداء (مرتب مرتبط بالأداء)					
8	تُطبق المنظمة لك لوائح الشواب والعقاب على جميع العاملين بدون تفضيل					
9	تُوفر المنظمة لك فرصاً جيدة للترقية					
10	تُطبق المنظمة نظاماً للحوافز مرتبط بتقييم الأداء					
11	تُوفر المنظمة لك المعلومات عن نتائج العمل الذي تقوم به					
12	توفر المنظمة لك الدورات التدريبية خارج ساعات العمل					
13	بالمنظمة نظام متبع لحل المشكلات والمنازعات بين العاملين					
14	تُتيح المنظمة لك الحرية للتعبير عن آرائك ووجهات نظرك					
15	تُوفر المنظمة لك برامج الوقاية والسلامة المهنية					

#### ثانياً- المواطنة التنظيمية:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص على تقديم المساعدة لزملائه في العمل					
2	تتعامل بإيجابية تجاه زملائك					
3	تستجيب لتوجيهات رؤسائك دون تردد					
4	تبذل قصارى جهدك في تقديم المساعدة والتوجيه للموظفين الجدد					
5	تحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف					
6	تُقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره					
7	تحافظ على ممتلكات المنظمة باهتمام					
8	تنغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل					
9	تقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير					
10	تركز على الجوانب الايجابية أكثر من السلبية في علاقتك مع المنظمة					
11	تحرص على التنسيق مع زملائك في إنجاز العمل					
12	تعمل على تفادي المشكلات قبل حدوثها					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تحترم أنظمة وتعليمات المنظمة المعمول بها					
14	تتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المنظمة					
15	المظهر العام للمنظمة والأثاث والديكور ملائم وجذاب					
16	البيئة الداخلية للمنظمة ملائمة لإنجاز الأعمال					
17	يتوافر لدى المنظمة التقنيات الحديثة					
18	تضع إدارة المنظمة مصلحة مقدم الخدمة نصب أعينها					
19	تلتزم المنظمة بتقديم المعلومات الصادقة للعاملين بها					
20	يتم حل المشكلات فيما بين العاملين بسرعة وعدالة					
21	تقدم المنظمة الدعم المادي والمعنوي للعاملين وقت الشدة					
22	أوقات عمل المنظمة ملائمة لجميع مقدمي الخدمة					
23	تتعامل المنظمة باحترام وموضوعية مع جميع العاملين					

### ثالثاً- التنوع الثقافي:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتقبل ما تفرضه عليك الإدارة العليا من تسلسل هرمي للقرارات (السلطة أو تفاوت القوة)					
2	تندمج في مجموعات كفريق عمل لإنجاز عمل أو مهمة ما (فردى أو جماعى)					
3	تميل إلى تجنب الغموض وعدم اليقين في عملك (تجنب الغموض)					
4	تلتزم بقيم المنافسه والطموح في عملك (الذكورة أو الأنوثة)					
5	لديك طموح مستقبلى في عملك (التوجه طويل الأجل مقابل التوجه قصير الأجل)					
6	تشجع المنظمة الاستمتاع بالحياة في أوقات الفراغ (الانغماس مقابل ضبط النفس)					

\*

ملحق رقم (2): الاستمارة باللغة الإنجليزية

**Questionnaire form**

*The role of psychological contracts in promoting organizational citizenship in international organizations*

**Gender:** 1- Male ( ). 2- Female ( )

**Duration in your current job:** 1- Less than 5 years old ( )  
2- From 5 years to less than 10 years ( )  
3- More than 10 years ( )

**Educational qualification:** 1- Diploma or less ( )  
2- Bachelor's degree ( )  
3- Postgraduate studies ( )

**Job title:** .....

**Nationality:** .....

**1- Psychological Contracts:**

No	The phrase	Strongly agree	agree	neutral Do not know	Dis agree	Strongly Disagree
1	The organization gives you a great deal of autonomy in making business decisions					
2	The organization provides you with full responsibility for the results achieved in the work					
3	The organization offers you opportunities to participate in making decisions that affect your work					
4	The organization offers you a job that gives a sense of accomplishment and ingenuity					
5	The organization provides you with clear information about your job objectives and the organization's policies					
6	The organization offers you a fair salary that is commensurate with the salaries in similar organizations					
7	The organization offers you a salary that reflects adequately and acceptable performance (performance-related salary)					
8	The organization applies reward and punishment regulations to all employees without preference					
9	The organization provides you with good opportunities for promotion					

No	The phrase	Strongly agree	agree	neutral Do not know	Dis agree	Strongly Disagree
10	The organization applies an incentive system linked to performance appraisal					
11	The organization provides you with information about the results of the work you do					
12	The organization provides you with training courses outside working hours					
13	The organization has a system in place to solve problems and disputes between employees					
14	The organization allows you the freedom to express your opinions and points of view					
15	The organization provides you with occupational safety and prevention programs					

## 2- Organizational Citizenship:

No	The phrase	Strongly agree	agree	neutral Do not know	Dis agree	Strongly Disagree
1	Interested to help your colleagues at work					
2	Dealing positive towards your colleagues					
3	You respond to instructions of your managers without hesitation					
4	do the best to provide advice and guidance to new employees					
5	Make sure to Commitment to the attendance and departure times					
6	You are Initiating to improve and developing work					
7	Carefully maintain the organization's property					
8	condone minor conveniences in the work environment					
9	You get the extra work without a grumbling					
10	Focus on the positive aspects more than the negative aspects in your relationship with the organization					
11	You are keeping to coordinate with your colleagues in completing the work					
12	work to prevent problems before its occurring					

No	The phrase	Strongly agree	agree	neutral Do not know	Dis agree	Strongly Disagree
13	Respect instructions of your the organization					
14	Respond to all changes that occur in your organization					
15	The overall appearance of the organization, furniture and decoration is appropriate and attractive					
16	The internal environment of the organization is suitable for doing Work					
17	The organization has modern technologies					
18	The organization puts the upper hand to the internal customer					
19	The organization is committed to providing honest information to its employees					
20	Conflicts between employees are resolved quickly and fairly					
21	The organization provides material and moral support to workers in hard times					
22	The organization's working hours are suitable for all service providers					
23	The organization deals with respect and objectivity with all employees					

### 3- Cultural Diversity:

No	The phrase	Strongly agree	agree	neutral Do not know	Dis agree	Strongly Disagree
1	You accept the hierarchy of decisions imposed on you by managers.					
2	Get together in groups as a team to carry out work or atask					
3	You tend to avoid ambiguity in your work					
4	You Committed to values of competition and ambition in your work					
5	You have a future ambition in your work					
6	The organization encourages enjoyment of life in leisure time					

\*

ملحق رقم (3): المقابلات

م	الاسم	الوظيفة	التاريخ
1	د. أميرة عبد اللطيف	مدير التخطيط والمتابعة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	15/7/2023
2	د. سلمى الطناني	مدير التدريب ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي	10/9/2023
3	د. ندى زهرا	مدير قطاع الإدارة والعمليات	19/10/2023
4	أ.د. ماجد عثمان	أستاذ الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة	23/8/2023
5	د. جيهان فاروق	أستاذ الإحصاء ومدير الاتصال الداخلي بمجموعة عز الصناعية	30/7/2023
6	د. رنا كريم	مدير المتابعة بالمكتب الإقليمي لشرق المتوسط لمنظمة الصحة العالمية	15/8/2023

