



The Impact of Organizational Climate on the Enhancement of Belonging in the Hospitality Sector: The Saudi Context

Ali Abdulhadi Alalmi

Department of Administration, Community College, Jazan University, Jazan, Saudi Arabia

أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي

علي عبد الهادي الألمي

قسم الإدارة، كلية المجتمع، جامعة جازان، جازان، المملكة العربية السعودية



LINK الرابط	RECEIVED الاستقبال	ACCEPTED القبول	PUBLISHED ONLINE النشر الإلكتروني	ASSIGNED TO AN ISSUE الإهالة لعدد
https://doi.org/10.37575/h/mng/210012	26/01/2021	31/05/2021	31/05/2021	01/03/2022
NO. OF WORDS عدد الكلمات	NO. OF PAGES عدد الصفحات	YEAR سنة العدد	VOLUME رقم المجلد	ISSUE رقم العدد
8272	9	2022	23	1

ABSTRACT

Organizational climate is an approach used regarding organizational behavior that distinguishes an organization from others and highlights it in a better and more positive manner when compared to its competitors. This study aims to assess the degree of organizational climate dimensions (clarity of goals, effectiveness of communication, balance of power, use of resources, cohesion, morale, creativity, independence, adaptation, and problem-solving) present in five-star hotels within the regions of Makkah and Madinah in Saudi Arabia, and the impact it has on enhancing the sense of belonging in employees. To achieve the goal of the study, the researcher distributed a questionnaire to a random sample of employees selected from those hotels, and 882 questionnaires were valid for analysis. The study discovered that all organizational climate dimensions in the five-star hotels within the regions of Makkah and Madinah are clearly present, in addition to employees practicing the method of enhancing the sense of belonging correctly. The results also highlighted the significant and positive impact that the organizational climate and its ten dimensions had on enhancing the sense of belonging among employees in those hotels.

المخلص

يعد المناخ التنظيمي أحد مداخل التطوير التنظيمي التي تميز المنظمة عن غيرها، وتبرزها في شكل أفضل وإيجابي مقارنة بمنافسيها. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم درجة توافر أبعاد المناخ التنظيمي في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية، وأثر ذلك في تعزيز روح الانتماء الوظيفي. وقدمت دراسة المناخ التنظيمي في هذه الدراسة من خلال توافر أبعاد "الصحة التنظيمية" في قطاع الضيافة في السعودية وأثرها في تعزيز روح الانتماء من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين بتلك الفنادق، وتحليل 882 استبانة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى توافر جميع أبعاد المناخ التنظيمي في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة بدرجة كبيرة، بجانب ارتفاع مستوى روح الانتماء الوظيفي بين العاملين في تلك الفنادق بشكل واضح. كما أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده العشرة في تعزيز روح الانتماء الوظيفي لدى العاملين في تلك الفنادق.

KEYWORDS

الكلمات المفاتيحية

Adaptation, extra role, flexibility, healthy organizations, hotels, optional practices

التكيف، الدور الإضافي، الفنادق، المرنة، الممارسات الاختيارية، المنظمات الصحية

CITATION

الإهالة

Alalmi, A.A. (2022). Athar almunakh altanzimii fi taезiz alaintima' alwazifii fi qitae aldiyafati: Alsiyaq alsaeudii 'The impact of organizational climate on the enhancement of belonging in the hospitality sector: The Saudi context'. *The Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 23(1), 25–33. DOI: 10.37575/h/mng/210012 [in Arabic]

الألمي، علي عبد الهادي. (2022). أثر المناخ التنظيمي في تعزيز الانتماء الوظيفي في قطاع الضيافة: السياق السعودي. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية*, 23(1), 25-33.

1. المقدمة

وتعتبر الصحة التنظيمية عن قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها التي تعمل فيها، ولأن يتحقق ذلك إلا من خلال اندماج وانسجام العاملين فيها، وتمتعهم بروح معنوية ودوافع عالية. هذا الاندماج والانسجام والروح المعنوية يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود سواء بشكل رسمي أو غير رسمي لتنفيذ ما يكلفون به من مهام، وتحقيق كافة أهداف المنظمة بفاعلية فيما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية. كلما تحسنت صحة العاملين النفسية والجسدية تحسنت الصحة التنظيمية للمنظمة، وتطورت، وتوسعت، وزادت قدراتها التنافسية (أشتيوي ومشاركة، 2019). وترتبط بداية الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية بتأكيد مختلف المنظمات على الروح المعنوية، والحوافز غير المادية، والمشاركة والتنظيم غير الرسمي، والاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، وخلق مناخ تنظيمي داخلي فعال (العتيبي، 2019).

ويؤكد علماء الإدارة على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ضرورية لبقاء المنظمات واستمرارها وتميزها في بيئة العمل (زروخي وآخرون، 2019)، حيث إن تحمل العاملين للمسؤولية الذاتية هو أساس نجاح تلك المنظمات. فالمواطنة التنظيمية أيضاً تعبر عن درجة انتماء الفرد للمنظمة، ومدى استعداده للعمل وبذل المزيد من الجهود، ودرجة رضاه الوظيفي، ودرجة ارتباطهم بمنظمتهم ووظائفهم، وكلها مؤشرات اجتماعية تنظيمية تعطي دلالةً ومؤشراً واضحاً عن المناخ التنظيمي المميز داخل المنظمة (التويجري، 2020).

ازداد الاهتمام بدراسة بيئة العمل للمنظمات المختلفة، وتحليلها خلال الأعوام القليلة الماضية، وذلك نتيجة تضخم حجمها، وتعدد أدوارها وأهدافها، وتغير بيئات عملها الداخلية والخارجية، بجانب الانفتاح الواسع على المنظمات الأخرى، وما شهدته تلك البيئات من تغيرات تكنولوجية هائلة (الحري، 2020، الألكبي، 2021). اهتمت الكثير من المنظمات بشكل كبير بدراسة ظروف العمل المناسبة، ومدى ملاءمتها لأداء العمل بشكل فعال، وذلك بهدف توفير كافة الظروف الملائمة لأداء العمل، وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة (الحמיד، 2019).

وقد أشار درواشة (2019) إلى أن الاهتمام بالصحة التنظيمية ازداد في كثير من المنظمات خاصة التي تعاني من عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل، وغياب الإبداع، وغياب الثقة، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكذلك عدم القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وغيرها من العوامل التي لها تأثير سلبي كبير على الأداء. وتتمتع المنظمات التي تتميز بصحة تنظيمية جيدة بالنمو والتطور، والقدرة على الاستمرار والبقاء في بيئة العمل، ولديها قدرات كبيرة على التأقلم مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية (الراجحي، 2019).

1.1. مشكلة الدراسة:

مرة أخرى عام 1969 على يد "ميلز"، والذي ذكر أن الصحة التنظيمية ترتبط بقدرة المنظمة على العمل بكفاءة، ولديها القدرة على التكيف مع التغيرات بفاعلية، وتتطور وتنمو بشكل متوازن من خلال توافر نظام وظيفي متكامل (الحميد، 2019). وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم الصحة التنظيمية:

- قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات وتكيفها داخليًا وخارجيًا، واستمراريتها، وقابليتها للنمو والتطور بما يحقق القدر الأكبر من أهداف المنظمة والعاملين في بيئة عمل مناسبة توظف فيها مواردها بالشكل الأمثل (الحري، 2020).
- قدرة المنظمة على العمل بفاعلية، والنمو والتطور من خلال قياس وضوح الهدف، وكفاءة الاتصالات، وتوازن السلطة، وتسخير الموارد، والتماسك، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف وحل المشكلات (العمرى والغورين، 2020).
- الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على التكيف والبقاء في بيئتها وخلق التكامل بين العاملين عبر توفير بيئة عمل صحية بحيث تحسن وتعزز قدراتها وتطور إمكاناتها باستمرار لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة (أبو حجر، 2020).
- التركيز على الأداء العام للمنظمة والسعي لوضع رؤية جديدة تهتم بالتركيز على صحة الموظف ورفاهيته في المقام الأول وبذلك فهي تقوم على ثلاثة مناهج مختلفة وهي أداء المنظمة، صحة الموظف، وأداء المنظمة وصحة الموظف معاً (الأكلي، 2021).
- مجموعة من الخصائص والمحددات التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات العاملين مثل الاتصالات الفاعلة والسياسات التنظيمية، وقدرات العاملين، والتمكين، والمهارات الإدارية، والروح المعنوية، ومكان العمل، ووعي العاملين برسالة المؤسسة، والعمل الجماعي، والتعليم، والتحسين والتطوير المبني (Farahani et al., 2014).

2.1.2. أهمية الصحة التنظيمية

تؤثر الصحة التنظيمية على أداء كل من المنظمة والعاملين، حيث إن توافر الصحة التنظيمية الجيدة يساهم في زيادة دوافع العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة إنتاجيتهم، وتقليل حالات التغيب عن العمل (الحميد، 2019، 2013). (Raya and Panneerselvam, 2013). تتمثل أهمية الصحة التنظيمية في زيادة إدراك العاملين للعوامل المؤثرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتطابق بين أهداف المنظمة والعاملين، وسرعة مواكبة التغيرات في بيئة العمل (العليان، 2018، أبو حجر، 2020).

أشار Ghorbani et al. (2012) إلى أن الصحة التنظيمية تشمل مجموعة من الخصائص والمكونات التنظيمية التي تعزز من كفاءة وفاعلية المنظمة، وتساهم في تعزيز نموها واستمرارها في بيئة العمل. كذلك تبرز أهمية الصحة التنظيمية فيما يلي:

- زيادة الالتزام تجاه المنظمة، والالتزام بتحقيق كافة أهدافها (Bahramian and Saeidian, 2013).
- تحسين مستويات أداء المنظمة والعاملين (Singh and Jha, 2017).
- بناء الثقة التنظيمية بين الإدارة والعاملين (Tuan, 2013).
- تعزيز روح التنافس بين العاملين.
- تلبية احتياجات ورغبات العاملين (Sivapragasam, and Raya, 2013).
- تعزيز مشاركة العاملين داخل المنظمة (Busch et al., 2017).
- تعزيز السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة (الصرايرة، 2013).
- تعزيز جودة الحياة الوظيفية الداعمة للتطور (الشبلي، 2018).
- تقليل مستوى الاحتراق الوظيفي (Smith et al., 2012).

2.1.3. أبعاد ومستويات الصحة التنظيمية

هناك العديد من الأبعاد التي يمكن من خلالها الحكم على المؤسسة بأنها تتمتع بصحة تنظيمية أم لا، وتعد تلك الأبعاد الركائز الأساسية التي يقوم عليها مفهوم الصحة التنظيمية (الغامدي، 2019). إلا أن هناك بعض الباحثين أجمعوا على الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية التي حددها Miles (1969) مثل رشيد (2015): شباح (2017): Bahmaee et al.

ترتبط الصحة التنظيمية كثيرًا بقدرة المنظمة على المنافسة من خلال جودة وقوة بيئتها الداخلية، وقدرتها على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية حاليًا ومستقبلاً، من خلال استغلال كافة إمكانياتها ومواردها، وتوجيه جميع جهود العاملين تجاه تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة. كما تواجه المنظمات العديد من العقبات والتحديات السريعة، وبالتالي فهي في حاجة إلى قياس وتطوير مستوى الصحة التنظيمية بها، وذلك بهدف تحديد أفضل الطرق للتعامل مع مثل تلك التحديات.

فتوافر الصحة التنظيمية يساهم في تلبية وإشباع حاجات ورغبات العاملين، وتطوير وتعزيز مستويات أدائهم، ورفع مستويات رضاهم الوظيفي وروحهم المعنوية. وهذا ينعكس بشكل إيجابي على إحساس وشعور العاملين بالمنظمة بالانتماء والولاء لها، ومن ثم يبذلون المزيد من الجهود الإضافية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. وبناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلين التاليين:

- ما مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية؟
- هل هناك تأثير لتوافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية في اتجاه العاملين فيها لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

1.2. أهمية الدراسة:

- حداثه موضوع الصحة التنظيمية في الأدبيات السعودية، وعدم وجود دراسات عربية تناولت هذا الموضوع وتطبيقه في مؤسسات الضيافة السعودية، ودراسة علاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في إعطاء صورة واضحة عن مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، ومن ثم توفير مؤشرات للمسؤولين في تلك الفنادق لوضع بعض الآليات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز مستوى الصحة التنظيمية بتلك الفنادق.
- تفيد نتائج هذه الدراسة في توفير صورة واضحة عن مدى اتجاه العاملين لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم، ومن ثم قيام المسؤولين عن تلك الفنادق بوضع بعض السياسات التي تشجع وتحفز العاملين لممارسة مثل تلك السلوكيات.
- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين والأكاديميين في المستقبل لدراسة واقع الصحة التنظيمية في كافة مؤسسات الضيافة السعودية.

1.3. أهداف الدراسة:

- تقييم درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مؤسسات الضيافة السعودية متمثلة في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية.
- تقييم درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية.
- إبراز العلاقة بين توافر معايير الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية.
- تحديد مدى تأثير الصحة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية.

1.4. فروض الدراسة:

يؤثر توافر أبعاد الصحة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية.

2. الإطار النظري

2.1. الصحة التنظيمية:

2.1.1. مفهوم الصحة التنظيمية

يعد الكاتب أرجيريز أول من استخدم مفهوم الصحة التنظيمية عام 1950. ثم تم استخدامه في عام 1960 من قبل المتخصصين في العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية (الراجعي، 2019). كما دُكر مفهوم الصحة التنظيمية

التنظيم، ولا يتضمن مكافآت أو حوافز نتيجة القيام به، ويؤدي إلى زيادة فعالية الأداء التنظيمي (باعمر والقادري، 2019).

- سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعاً، ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين، ويسعى فيه الفرد - بالإضافة إلى مهامه الرسمية - إلى الاهتمام بمشاكل الزملاء، وتغليب المصلحة العامة على مصالحه الخاصة (الداود، 2019).
- سلوكيات اختيارية تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعياً، أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية (شعلان وعليوي، 2020).

2.2.2. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتمتع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في مساهمتها بشكل كبير في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وذلك من خلال التفاعل والتكامل بين كل العاملين داخل المنظمة لتحقيق أهدافها (باعمر والقادري، 2019، التويجري، 2020). وتحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من المزايا للمنظمات، وكذلك للعاملين فيها. وأضاف Kim *et al.* (2020) أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في تطوير مهارات وخبرات المديرين والعاملين، وحل المشكلات بشكل جماعي، وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة.

كما أشار محمد (2018) إلى أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لها أهمية كبيرة سواء للمنظمة أو للعاملين بها. بالنسبة للمنظمة؛ تساهم تلك السلوكيات في تعزيز الإنتاجية، وجذب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز قدرات المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. أما فيما يتعلق بأهمية تلك السلوكيات بالنسبة للعاملين؛ فهي تساهم في تحسين الأداء، وتطوير الذات، وتعزيز الدوافع، وتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

2.2.3. أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

اتفق العديد من الباحثين على أن هناك خمسة أبعاد رئيسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي: الإيثار، واللفظ والكياسة، والضمير الجي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري (الجميلي، 2018). ويُقصد بهذه الأبعاد ما يلي (محمد والرميدي، 2018):

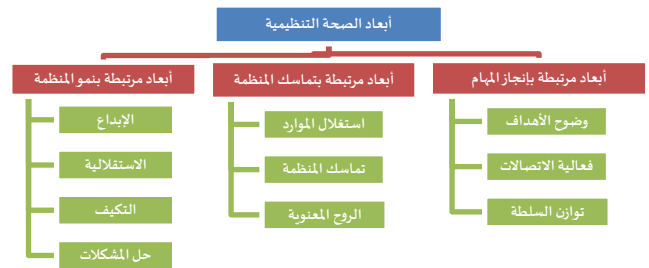
- **الإيثار:** ويقصد به السلوك الطوعي الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة لمساعدة زملائه دون أن يطلبوا منه المساعدة، والمساعدة في حل مشكلاتهم في العمل، ومساعدة زملائه المتغيبين عن العمل، وكذلك مساعدة العملاء دون انتظار الحصول على مكافآت لقيامه بذلك.
- **اللفظ والكياسة:** يشير إلى سلوك الفرد لتجنب وقوع مشكلات بالعمل، وخاصة التي تؤثر على زملائه. ويساهم هذا السلوك في تقييم الأفكار والمقترحات ومشاركة المعرفة والمعلومات بين العاملين داخل المنظمة، وتحفيز التعاون بينهم سواء بصورة رسمية أو غير رسمية.
- **الضمير الجي:** يشير إلى تصرف الأفراد وفقاً لما تمليه عليهم ضمائرهم، وقيامهم بسلوكيات إيجابية تتعدى المتوقع منهم مثل الالتزام بأوقات الحضور للعمل والانصراف، والامتنال لقرارات وتعليمات الإدارة، وتحسين الأداء بشكل أعلى من المستوى المطلوب منهم، واحترام قيم واتجاهات العمل.
- **الروح الرياضية:** يشير إلى سلوك الموظف نحو تقبل الأشياء غير الرسمية التي يمكن أن تحدث في العمل بدون تدمير أو ضيق أو شكوى، وفي نفس الوقت التسامح والصبر.
- **السلوك الحضاري:** يشير إلى مشاركة الفرد الإيجابية في إدارة المنظمة، والاهتمام بمستقبلها من خلال بعض الممارسات مثل حضور الاجتماعات المهمة، وتقبل التغيير، وتنفيذ تعليمات الإدارة فور صدورهم بصدر رحب، وأداء الوظيفة بشكل يحافظ على سمعة المنظمة في بيئة العمل.

(2016): (2012) Mirhadi و (2014) Meng *et al.* ويمكن تقسيم تلك الأبعاد على النحو التالي:

- الأبعاد المرتبطة بإنجاز المهام:
 - وضوح الأهداف: يُقصد بها قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح ودقة ودعمها (الحميد، 2019).
 - فعالية الاتصالات: تشير إلى سرعة انتقال المعلومات بين كافة المستويات بسهولة ومرونة (الصرارية والطيط، 2010).
 - توازن السلطة: تشير إلى التوزيع المنطقي والواقعي للسلطة بين الإدارة والعاملين (شباح، 2017).
- الأبعاد المرتبطة بتماسك المنظمة:
 - استغلال الموارد: يشير إلى استغلال الموارد بشكل أمثل سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية، واستغلال طاقات وقدرات العاملين داخل المؤسسة (البلوثي وآخرون، 2019).
 - تماسك المنظمة أو الانتماء للمنظمة: يشير إلى رغبة العاملين في العمل بالمنظمة، والاستمرار بها، وولائهم واعتزازهم بالانتماء لها (Bahmaee *et al.*, 2016).
 - الروح المعنوية: تشير إلى الحالة التي يكون عليها العاملون داخل المؤسسة، والتي تنعكس في مدى رضاهم وسعادتهم بالعمل داخل المنظمة، بجانب استعدادهم لتأدية الأعمال بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي لإنجاز العمل (أشتوي ومشاركة، 2019).
- الأبعاد المرتبطة بنمو واستمرارية المنظمة:
 - الإبداع: يشير إلى أفكار ومقترحات المديرين والعاملين فيما يتعلق بإيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز الأهداف المختلفة للمنظمة (الحربي، 2019).
 - الاستقلالية: تشير إلى اعتماد المنظمة على اللامركزية، ومنح الحرية للعاملين لأداء عملهم، واتخاذ القرارات، وتحقيق أهدافهم (الغامدي، 2019).
 - التكيف: يشير إلى قدرة المنظمة على مواكبة كافة المستجدات في بيئة العمل الداخلية والخارجية (Mirhadi, 2014).
 - حل المشكلات: يرتبط بقدرة المؤسسة والعاملين بها على حل المشكلات بأسلوب علمي، وبشكل جماعي (رشيد، 2015).

ويوضح شكل رقم (1) أبعاد الصحة التنظيمية.

شكل رقم (1): أبعاد الصحة التنظيمية



2.2. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

2.2.1. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي ظهرت كنتيجة للفكر الإداري المعاصر، ونالت اهتمام الكثير من الباحثين، وأصبح يُعتمد عليه للارتقاء بأداء المنظمة والعاملين بها. ويدور هذا المفهوم حول المورد البشري، الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية (التويجري، 2020). وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- تلك المساهمات التي تتجاوز نطاق ومتطلبات الدور الرسمي للعاملين في المنظمة، ولا تقع ضمن نطاق المكافآت الرسمية للوظيفة حيث يوجد نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين في المنظمة، أحدهما مرتبط بالدور الأساسي كالواجبات والأعباء الوظيفية الواقعة في إطارها الرسمي، والآخر مرتبط بالعمل غير الرسمي الذي يُطلق عليه الدور الإضافي (العتيبي، 2019).
- السلوك الفردي الطوعي والاختياري، الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية، ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل

3. الدراسة الميدانية

3.1. منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلاله قام الباحث بتقييم درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في تلك الفنادق.

3.2. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، وتحديداً في منطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة. ويبلغ عدد الفنادق فئة الخمس نجوم في هاتين المنطقتين 92 فندقاً، ويعمل في تلك الفنادق حوالي 32 ألف موظف.

3.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمكة المكرمة والمدينة المنورة، حيث تم توزيع 1117 استمارة بشكل ورقي وإلكتروني. تم استعادة 948 استمارة، ووجد أن هناك 66 استمارة غير صالحة للتحليل، نظراً لعدم اكتمال بياناتها، وكذلك وجود تكرار في اختيار الإجابات. ووجد أن هناك 882 استمارة صالحة للتحليل. ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات المختلفة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة

النوع	المتغير	العدد	النسبة المئوية	المؤهل	المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكر		846	95.9%	متوسط		158	17.9%
انثى		36	4.1%	بكالوريوس		629	71.3%
				دراسات عليا		59	6.7%
				أخرى		36	4.1%
عدد سنوات الخبرة							
أقل من 25 سنة		96	10.9%	أقل من 3 سنوات		164	18.6%
25-35 سنة		301	34.1%	3-5 سنوات		221	25.1%
35-45 سنة		223	25.3%	6-10 سنوات		246	27.9%
45-55 سنة		188	21.3%	9-12 سنة		204	23.1%
أكثر من 55 سنة		74	8.4%	أكثر من 12 سنة		47	5.3%

3.4. أداة الدراسة:

تتكون الاستبانة من محورين أساسيين: الأول يتناول تقييم درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم. تم الاعتماد على مقياس كل من محمد والرميدي (2021) و (Meng et al. (2013 لإعداد عبارات هذا المحور. تم قياس درجة توافر الصحة التنظيمية وفقاً لعشرة أبعاد هي: وضوح الأهداف، وفعالية الاتصالات، وتوازن السلطة، واستخدام الموارد، والتماسك، والروح المعنوية، والإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات من خلال 30 عبارة موزعة على تلك الأبعاد. أما المحور الآخر فيتناول تقييم درجة ممارسة العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. تم الاعتماد على مقياس محمد والرميدي (2018) لإعداد عبارات هذا المحور. تم قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لخمس أبعاد هي: الإيثارة، واللفظ والحياء، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي من خلال 18 عبارة موزعة على تلك الأبعاد.

3.5. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الظاهرة لأداة الدراسة، تم عرض الأداة مع أهداف الدراسة وفروضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة الفنادق في بعض الجامعات، وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتهي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمة تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله. وقد تم مراعاة الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين وتنفيذ وتعديل الاستبانة وفقاً لها.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم توزيعها على عينة من خارج عينة الدراسة تكونت من 60 فرداً من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم. وتم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وتبين أن معامل الثبات للصحة التنظيمية بلغ 0.87. وقد بلغ معامل الثبات لبعده وضوح الأهداف 0.82، وبلغ لبعده فعالية الاتصالات 0.85، و0.91

لبعده توازن السلطة، و0.79 لبعده استغلال الموارد، و0.84 لبعده التماسك، كما بلغ 0.89 لبعده الروح المعنوية، و0.87 لبعده الإبداع، و0.92 لبعده الاستقلالية، و0.81 لبعده التكيف، و0.86 لبعده حل المشكلات.

كما بلغ معامل الثبات لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية 0.84. وقد بلغ معامل الثبات لبعده الإيثارة 0.81، و0.87 لبعده اللطف والحياء، و0.79 لبعده الضمير الحي، و0.85 لبعده الروح الرياضية، و0.89 لبعده السلوك الحضاري.

وقد أكدت جميع القيم أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة.

3.6. المعالجة الإحصائية:

خضعت بيانات استمارة الاستبانة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامجي SPSS V.25 و SAS V.9.1. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لتوضيح السمات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة.
- الانحراف المعياري لمعرفة درجة انحراف القيم عن وسطها الحسابي، والتي كلما انخفضت كانت القيم متجانسة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل الانحدار البسيط لمعرفة حجم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

4. نتائج التحليل

4.1. التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

4.1.1. درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم

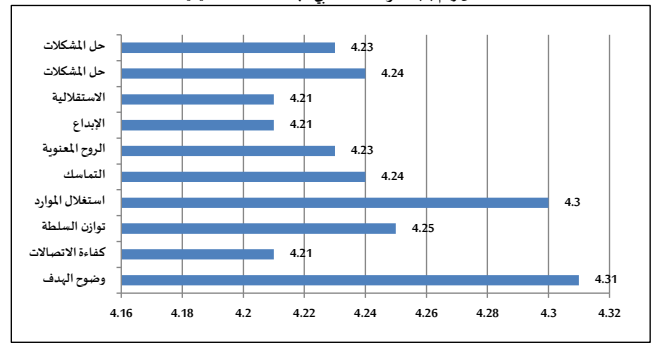
جدول رقم (2): درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0.74	4.31	البعده الأول: وضوح الهدف
8	0.89	4.21	البعده الثاني: كفاءة الاتصالات
3	0.92	4.25	البعده الثالث: توازن السلطة
2	0.83	4.30	البعده الرابع: استغلال الموارد
5	0.94	4.24	البعده الخامس: التماسك أو الانتماء
7	0.97	4.23	البعده السادس: الروح المعنوية
9	0.95	4.21	البعده السابع: الإبداع
10	0.98	4.21	البعده الثامن: الاستقلالية
4	0.90	4.24	البعده التاسع: التكيف
6	0.91	4.23	البعده العاشر: حل المشكلات
	0.80	4.24	درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم

يوضح جدول رقم (2) ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.24، والانحراف المعياري 0.80، وهو ما يدل على اهتمام تلك الفنادق بتقييم وتعزيز مستوى الصحة التنظيمية بها. كما يبرز الجدول توافر جميع أبعاد الصحة التنظيمية في تلك الفنادق. جاء بُعد "وضوح الهدف" في المرتبة الأولى من حيث أعلى الأبعاد توافراً بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.74، يليه في المرتبة الثانية بُعد "استغلال الموارد" بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.83، ثم في المرتبة الثالثة بُعد "توازن السلطة" بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.92، يليه في المرتبة الرابعة بُعد "التكيف" بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.90، ثم بُعد "التماسك أو الانتماء" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.24، وانحراف معياري 0.94. وجاء في المرتبة السادسة بُعد "حل المشكلات" بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.91، يليه سابقاً بُعد "الروح المعنوية" بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.97، ثم جاء بُعد "كفاءة الاتصالات" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.89، ثم تأسفاً جاء بُعد "الإبداع" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.95، وأخيراً جاء في المرتبة العاشرة بُعد "الاستقلالية" بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.98. ويلاحظ من المتوسطات الحسابية لأبعاد الصحة التنظيمية العشرة التقارب في القيمة، مما يدل على اهتمام الفنادق فئة الخمس نجوم بتوفير تلك الأبعاد جميعها بدون تفضيل بُعد على آخر. ويبين شكل رقم (2) المتوسط

الحسابي لأبعاد الصحة التنظيمية.

شكل رقم (2): المتوسط الحسابي لأبعاد الصحة التنظيمية



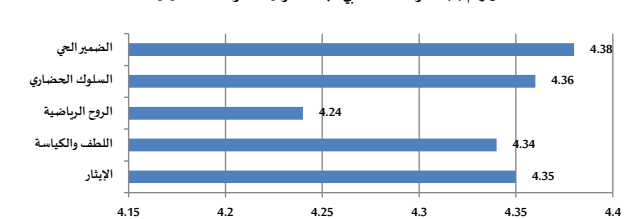
4.1.2. درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم

جدول رقم (3): درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارة
3	4.35	0.63	البعد الأول: الإيثار
4	4.34	0.71	البعد الثاني: اللطف والكرامة
5	4.24	0.91	البعد الثالث: الروح الرياضية
2	4.36	0.60	البعد الرابع: السلوك الحضاري
1	4.38	0.64	البعد الخامس: الضمير الحي (وعي الضمير)
	4.33	0.71	درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

يوضح جدول رقم (3) قيام العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل واضح وكبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.33، والانحراف المعياري 0.71. أما بالنسبة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ فقد جاء بُعد "الضمير الحي" كأعلى الأبعاد ممارسة بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.64، يليه بُعد "السلوك الحضاري" بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.60، ثم بُعد "الإيثار" بمتوسط حسابي 4.35 وانحراف معياري 0.63، يليه بُعد "اللطف والكرامة" بمتوسط حسابي 4.34 وانحراف معياري 0.71، وأخيراً بُعد "الروح الرياضية" بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.91. ويوضح شكل رقم (3) المتوسط الحسابي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

شكل رقم (3): المتوسط الحسابي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



4.2. نتائج معامل الارتباط:

يوضح جدول رقم (4) قيمة معاملات الارتباط بين الصحة التنظيمية وكل بُعد من أبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (4): العلاقة بين الصحة التنظيمية وأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية

العلاقة	قيمة معامل الارتباط	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
العلاقة بين وضوح الأهداف وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.727	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين كفاءة الاتصالات وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.684	0.000	معنوي متوسط	الارتباط
العلاقة بين توازن السلطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.729	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين استخدام الموارد وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.706	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين التماسك بين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.788	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين الروح المعنوية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.763	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين الإبداع وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.699	0.000	معنوي متوسط	الارتباط
العلاقة بين الاستقلالية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.713	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين التكيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.735	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين حل المشكلات وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.741	0.000	معنوي قوي	الارتباط
العلاقة بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	0.755	0.000	معنوي قوي	الارتباط

يتضح في جدول رقم (4) وجود علاقة ارتباطية معنوية وطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع. حيث توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباطية معنوية وطردية قوية بين الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.755.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أبرزت النتائج بالجدول وجود علاقة معنوية وطردية بين الأبعاد العشرة للصحة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. جاءت العلاقة بين التماسك بين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية كأقوى العلاقات، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.788 وهو ارتباط قوي، يليها العلاقة بين الروح المعنوية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.763 وهو ارتباط قوي، ثم العلاقة بين حل المشكلات وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.741 وهو ارتباط قوي، ثم العلاقة بين التكيف وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.735 وهو ارتباط قوي، يليها العلاقة بين توازن السلطة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.729 وهو ارتباط قوي.

وجاء بعد ذلك العلاقة بين وضوح الأهداف وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.727 وهو ارتباط قوي، يليها العلاقة بين الاستقلالية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.713 وهو ارتباط قوي، ثم العلاقة بين استخدام الموارد وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.706 وهو ارتباط طردي قوي، يليه العلاقة بين الإبداع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.699 وهو ارتباط متوسط، وأخيراً العلاقة بين فعالية الاتصالات وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمعامل ارتباط بلغ 0.684 وهو ارتباط متوسط.

4.3. نتائج معامل الانحدار البسيط:

يوضح جدول رقم (5) درجة تأثير المتغير المستقل (الصحة التنظيمية وأبعادها) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).

جدول رقم (5): أثر الصحة التنظيمية وأبعادها في سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	قيمة R ²	قيمة F	الأثر
أثر وضوح الأهداف في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.481	375.149	0.000
أثر فعالية الاتصالات في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.389	287.456	0.000
أثر توازن السلطة في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.486	389.657	0.000
أثر استخدام الموارد في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.411	326.699	0.000
أثر التماسك بين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.611	498.565	0.000
أثر الروح المعنوية في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.594	466.331	0.000
أثر الإبداع في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.397	299.874	0.000
أثر الاستقلالية في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.454	351.566	0.000
أثر التكيف في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.522	415.870	0.000
أثر حل المشكلات في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.571	436.214	0.000
أثر الصحة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.524	428.666	0.000

يوضح جدول رقم (5) أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للصحة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (428.666) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الصحة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.524)، والتي تعني أن المتغير المستقل "الصحة التنظيمية" يؤثر بنسبة (52.4%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الذي يشير إلى "يؤثر توافر أبعاد الصحة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

يبين الجدول أيضاً وجود تأثير معنوي وإيجابي لوضوح الأهداف على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (375.149) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال وضوح الأهداف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.481)، والتي تعني أن المتغير المستقل "وضوح الأهداف" يؤثر بنسبة (48.1%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول الذي يشير إلى "يؤدي وضوح الأهداف إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

كما يوضح الجدول وجود تأثير معنوي وإيجابي لفعالية الاتصالات على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (287.456) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير

التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

وبوضح الجدول أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للاستقلالية على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (351.566) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال الاستقلالية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.454)، والتي تعني أن المتغير المستقل "الاستقلالية" يؤثر بنسبة (45.4%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثامن الذي يشير إلى "تؤدي الاستقلالية إلى تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

كذلك يبين الجدول وجود تأثير معنوي وإيجابي للتكيف على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (415.870) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال التكيف، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.522)، والتي تعني أن المتغير المستقل "التكيف" يؤثر بنسبة (52.2%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي التاسع الذي يشير إلى "يساعد التكيف في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

وأخيراً يوضح الجدول وجود تأثير معنوي وإيجابي لحل المشكلات على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (436.214) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال حل المشكلات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.571)، والتي تعني أن المتغير المستقل "حل المشكلات" يؤثر بنسبة (57.1%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي العاشر الذي يشير إلى "يساهم حل المشكلات في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

5. النتائج والتوصيات

5.1. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- تتمتع الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية بصحة تنظيمية جيدة، حيث تتوافر جميع أبعاد الصحة التنظيمية بدرجة كبيرة في تلك الفنادق، وهي "وضوح الهدف، واستغلال الموارد، وتوازن السلطة، والتكيف، والتماسك، وحل المشكلات، والروح المعنوية، وكفاءة الاتصالات، والإبداع، والاستقلالية.
- يمارس العاملون في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية سلوكيات المواطنين التنظيمية بشكل كبير وواضح، حيث يتم ممارسة جميع سلوكيات المواطنين التنظيمية بشكل كبير، وهي: الضمير الحي، والسلوك الحضاري، والإيثارة، واللطف والكرامة، والروح الرياضية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الصحة التنظيمية ودرجة ممارسة العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية لسلوكيات المواطنين التنظيمية.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين أبعاد الصحة التنظيمية (التماسك، والروح المعنوية، وحل المشكلات، والتكيف، وتوازن السلطة، ووضوح الأهداف، والاستقلالية، واستخدام الموارد) وسلوكيات المواطنين التنظيمية، بينما هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة بين بُعدي الإبداع وفعالية الاتصالات وسلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية.

في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال فعالية الاتصالات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.389)، والتي تعني أن المتغير المستقل "فعالية الاتصالات" يؤثر بنسبة (38.9%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني الذي يشير إلى "تؤدي فعالية الاتصالات إلى تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

كذلك يوضح الجدول وجود تأثير معنوي وإيجابي لتوازن السلطة على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (389.657) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال توازن السلطة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.486)، والتي تعني أن المتغير المستقل "توازن السلطة" يؤثر بنسبة (48.6%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث الذي يشير إلى "يساهم توازن السلطة في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

ويبرز الجدول أيضاً وجود تأثير معنوي وإيجابي لاستخدام الموارد على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (326.699) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال استخدام الموارد، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.411)، والتي تعني أن المتغير المستقل "استخدام الموارد" يؤثر بنسبة (41.1%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الرابع الذي يشير إلى "يساعد استخدام الموارد في تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

علاوة على ذلك؛ يوضح الجدول وجود تأثير معنوي وإيجابي للتماسك بين العاملين على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (498.565) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال التماسك بين العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.611)، والتي تعني أن المتغير المستقل "التماسك بين العاملين" يؤثر بنسبة (61.1%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الخامس الذي يشير إلى "يؤدي التماسك بين العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية إلى تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى هؤلاء العاملين".

يوضح الجدول كذلك التأثير المعنوي والإيجابي للروح المعنوية على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (466.331) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال الروح المعنوية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.594)، والتي تعني أن المتغير المستقل "الروح المعنوية" يؤثر بنسبة (59.4%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي السادس الذي يشير إلى "تؤدي الروح المعنوية إلى تعزيز سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية".

كما يبين الجدول التأثير المعنوي والإيجابي للإبداع على سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في السعودية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (299.874) بمستوى معنوية (0.000) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في سلوكيات المواطنين التنظيمية من خلال الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.397)، والتي تعني أن المتغير المستقل "الإبداع" يؤثر بنسبة (39.7%) في المتغير التابع "سلوكيات المواطنين التنظيمية"، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي السابع الذي يشير إلى "يساهم الإبداع في تعزيز سلوكيات المواطنين

دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، (1)، 5، 359-94.

أشتوي، محمد ومشاركة، عودة. (2019). درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية بلدية البيرة. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، (4)، 39، 125-41.

الأكلي، عايض. (2021). الصحة التنظيمية وتحقق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، العلوم الإنسانية والإدارة*، (1)، 22، 362-9.

البلوشي، حسن، المهدي، ياسر وحمام، وحيد. (2019). القيادة التحولية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (6)، 8، 67-52.

التويجري، هيلة. (2020). ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفعاليتها في تدعيم سلوكيات المواطن لديهم: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية: جامعة الأزهر*، (2)، 187، 300-54.

الجميلي، مهدي. (2018). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط للمواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الحري، بدر. (2020). واقع الصحة التنظيمية وصعوباتها في المدارس الثانوية للبنين بمدينة حائل. *مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس*، (227)، 20، 339-81.

الحري، لولوة. (2019). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية: جامعة بنها*، (117)، 30، 240-70.

الحمد، نوره. (2019). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة نظر المعلمين، جامعة أسبوط*، (11)، 35، 564-94.

الداود، خالد. (2019). سلوك المواطن التنظيمية للمرشدين التربويين بمدينة الرياض: الواقع وسبل التعزيز. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (58) (بدون رقم عدد)، 578-602.

الراجحي، عبد الله. (2019). أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشبلي، آلاء. (2018). درجة الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الاحترق النفسي لدى المديرين. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الصرايرة، أكنم والطبيب، أحمد. (2010). توافر الصحة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (6)، 1، 97-118.

الصرايرة، رما. (2013). أثر تطبيق الصحة التنظيمية في جودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية على مديريات الصحة في إقليم الوسط في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.

العتيبي، صالح. (2019). درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (59)، 59، 215-53.

العلبان، زبد. (2018). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العمرى، أيمن والفوريين، يوسف. (2020). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية. *دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، (1)، 47، 1-19.

الغامدي، هاني. (2019). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارة*، (20) (بدون رقم العدد)، 119-44.

باعمر، محمد والقادري، صالح. (2019). علاقة الاختيار والتوظيف للموارد البشرية بسلوك المواطن التنظيمية ومتطلبات التكامل بينهما. *مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية*، (1)، 4، 125-43.

درواشة، نجوى. (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية*، (2)، 46، 500-20.

رشيد، بدور. (2015). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

زروخي، فيروز، غلاب، فاتح وميمون، الطاهر. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطن التنظيمية: دراسة حالة مديرية التجيزات العمومية لولاية الشلف. *مجلة دراسات اقتصادية*، (2)، 6، 155-75.

شباح، مريم. (2017). فرق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، (109)، 28، 137-57.

شعلان، منذر وعلوي، هدى. (2020). دور سلوكيات المواطن التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية/ دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد ومصرف الراجحي. *مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة*، (56)، 1، 443-84.

محمد، سامي. (2018). أثر المناخ التنظيمي السائد على سلوك المواطن التنظيمية: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

محمد، سها والرميدي، بسام. (2018). أثر الأمان الوظيفي على سلوكيات المواطن التنظيمية في شركات السياحة المصرية (الروح المعنوية كمتغير وسيط). *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم*، (1/3)، 12، 89-121.

Abu hajir, T. (2020). Mdaa tawafur 'abead alsihat altanzimiat waelaqaqatiba bial'ada' almtmyz: Dirasat tatbiqiat ealaa albank al'islamii alfalastinia

- تؤثر الصحة التنظيمية الجيدة للفنادق الخمس نجوم بمنطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية معنويًا وإيجابيًا على تعزيز ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تلك الفنادق.
- تؤثر جميع أبعاد الصحة التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم بمنطقتي مكة المكرمة والمدينة المنورة في السعودية معنويًا وإيجابيًا على تعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في تلك الفنادق.

5.2. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ يقترح الباحث التوصيات التالية:

- التحسين المستمر لجودة الحياة الوظيفية داخل الفنادق فئة الخمس نجوم، بحيث يتم تهيئة مناخ عمل مناسب يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وحرية إبداء الرأي دون أن يكون هناك ردود فعل سلبية من الإدارة تجاه العاملين.
- تشجيع العاملين على خلق وإنتاج وتبادل ومشاركة المعلومات والمعارف المرتبطة بتطوير العمل، بما يساهم في بناء علاقات إيجابية بين هؤلاء العاملين، وضمان إنجاز المهام وتحقيق أهداف الفنادق.
- تدريب العاملين على العمل تحت ضغط وفي ظروف عمل صعبة ومعقدة لتأهيلهم للتكيف مع متطلبات وتطورات بيئة العمل بكفاءة وفعالية خاصة في ظل ما تشهده بيئة العمل السياحي حاليًا من تغيرات سريعة وصعبة قد تؤثر على كافة المؤسسات العاملة في مجال السياحة والضيافة والطيران.
- عقد ورش عمل لتوعية العاملين باستمرار بأهمية الحفاظ على الصحة التنظيمية للفنادق فئة الخمس نجوم لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل.
- التوسع في اللامركزية في الإدارة والقرارات، والتوسع في تفويض الصلاحيات، وبناء الثقة مع العاملين، ومنحهم الحرية لأداء أعمالهم، وذلك بهدف إعدادهم كقادة تحويليين في المستقبل.
- وضع خطة تدريبية فعالة وتنفيذها على أرض الواقع لتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وذلك بعد تقييم أدائهم ومهاراتهم، والتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم، والعمل على وضع برامج تدريبية تعالج نقاط الضعف وتحولها لنقاط قوة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية بحيث تعزز العلاقات الإنسانية القائمة على الصدق والاحترام بين الإدارة والعاملين، وتعزيز الثقة فيما بينهم، ودعم الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين.
- وضع إجراءات فعالة لكيفية البحث عن الفرص الجديدة التي تتيحها بيئة العمل السياحي المتغيرة، وكيفية استغلال تلك الفرص لصالح الفنادق فئة الخمس نجوم.
- اتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين داخل الفنادق فئة الخمس نجوم، للاستماع إلى مشاكل العاملين، والعمل على حلها بسرعة حتى لا تتفاقم، بالإضافة إلى الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل، والعمل على تنفيذ المناسب منها.

نبذة عن المؤلف

علي عبد الهادي الألمعي

قسم الإدارة، كلية المجتمع، جامعة جازان، جازان، المملكة العربية السعودية،
aaalmai@jazanu.edu.sa, 00966542295999

د. الألمعي، أستاذ مساعد، سعودي، حاصل على الدكتوراة في إدارة الضيافة من جامعة تكساس تك بالولايات المتحدة الأمريكية، حاصل على درجة ماجستير إدارة الأعمال في إدارة الضيافة من جامعة جونسون أند ويلز بأمريكا، وكيل كلية المجتمع للشؤون الأكاديمية بجامعة جازان، عضو اللجنة الوطنية للسياحة والضيافة في مجلس الغرف السعودي وعضو مجلس إدارة الجمعية السعودية للسياحة، رئيس مكتب تحقيق الرؤية 2030 بجامعة جازان، نشر 12 ورقة بحثية في مجلات دولية وعربية، مدرب معتمد في مجال السياحة والضيافة من وزارة السياحة. رقم الأوركيدي 0000-0039-9691.

المراجع

أبو حجر، طارق. (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز:

- Alwasat Fi Al'urduni* 'The Effect of Implementing Regulatory Health on the Quality of Government Services: A Field Study on Health Directorates in the Central Region in Jordan'. Master's Dissertation, College of Graduate Studies, Mu'tah University, Mu'tah, Jordan. [in Arabic]
- Alshabali, A. (2018). *Drajat Alsihat Altanzimiat Fi Almadaris Alththanawiat Fi Eamman Waealaqatiha Bimustawi Alaihtiraq Alnafsii Laday AlmuDIRina* 'Organizational Health Degree in Secondary Schools in Amman and its Relation to the Level of Psychological Burnout of Directors'. Master's Dissertation, Alhashmiat University, Zarqa, Jordan. [in Arabic]
- Altawijri, H. (2020). Momarsat aleamilin al'iidiariyn bijamieat alqsym lilrashaqat altanzimiat waealaqatiha fi tadeim salukiaat almuatinat ladayhima: dirasat midaniat 'The practice of organizational agility by administrative workers at Qassim University and their effectiveness in strengthening their citizenship behaviors: A field study'. *Majalat Kuliyyat Altarbiat, Jamieat Al'azhir*, 187(2), 300–54. [in Arabic]
- Ashtawi, M. and Wamusharqat, E. (2019). Drajat tuafir alsihat altanzimiat min wijhat nazar aleamilin fi albaladiat alfilstynynt: Dirasat maydaniat baladiat albir 'The degree of availability of organizational health from the point of view of workers in Palestinian municipalities: A field study of Al-Bireh Municipality'. *Almajalat Alearabiyyat Lil'iidarat, Almunazamat Alearabiyyat Liltanmiat Al'iidiariyyat*, 39(4), 125–41. [in Arabic]
- Baemir, M. and Walqadiri, S. (2019). Elaqaat alaikhtiar waltawzif lilmuarid albashariat bisluk almuatinat altanzimiat wamutatalabat altakumul baynahuma 'The relationship of selection and recruitment of human resources to the behavior of organizational citizenship and the requirements for integration between them'. *Majalat Al'iidarat Walqadad Al'iislatiyyat*, 4(1), 125–43. [in Arabic]
- Bahmaee, L., Zahiri, M. and Malhani, P. (2016). The study of organizational health of Islamic Azad universities of Khuzestan province. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, n/a(n/a), 716–31.
- Bahramian, A. and Saeidian, N. (2013). The relationship between organizational health, teachers' organizational commitment and their perception of elementary schools' principals at region 2, Esfahan in the academic year 2012-2013. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2388–96.
- Darwasha, N. (2019). Alisha altanzimiat alsayyadit fi aljamieat al'urduniyyat waealaqatiha bialtamkin alwazifii min wijhat nazar alqadat al'ukadimiyya 'Organizational health prevailing in Jordanian universities and its relationship to job empowerment from the viewpoint of academic leaders'. *Dirasat, Aleulum Altarbawiat, Aljamieat Al'urduniyyat*, 46(2), 500–20. [in Arabic]
- Farahani, M., Mirzamohamadi, M., Afsouran, N. and Mohammadi, S. (2014). The study of the relationship of organizational health of the schools and that of the student's academic achievement (a case study of high schools of Kohkilouie and Boierahmad province, Iran 2011). *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 109(n/a), 628–33.
- Ghorbani, M., Afrassabi, R. and Rezvani, Z. (2012). A study of the relationship between organizational health and efficacy. *World Applied Sciences Journal*, 17(6), 694–703.
- Kim, H., Chen, Y. and Kong, H. (2020). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: The mediating role of networking behavior. *Sustainability*, 12(1), 1–18.
- Meng, F., Zhang, J. and Huang, Z. (2014). Perceived organizational health as a mediator for job expectations: a multidimensional integrated model. *Public Personnel Management*, 43(3), 355–70.
- Mirhadi, F. (2014). Assessment of organizational health at Islamic Azad university branch of Dagestan based on demographic factors. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(2), 224–32.
- Muhamad, S. (2018). *Athar Almunakh Altandhimia Alssayid Alaa Suluk Almuatinat Altanzimiat: Dirasat Halat 'Amanat Eamman Alkibria* 'The Impact of the Prevailing Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Greater Oman Municipality'. Master's Dissertation, Al Albayt University, Mafrq, Jordan. [in Arabic]
- Muhamad, S. and Al-Romeedy, B. (2018). Athar al'aman alwazifii ealaa salukiaat almuatinat altanzimiat fi sharikat alsiyahat almisria (alruwh almaenawiat kamutaghir wasayt) 'The effect of job security on organizational citizenship behaviors in Egyptian tourism companies (morale as an intermediate variable)'. *Almajalat Alduwalat Liltarath Walsiyahat Waldayafat, Jamieat Alfayawm*, 12(3/1), 89–121. [in Arabic]
- Rashid, B. (2015). *Drajat Tatbiq Mabadi 'Iidarat Aljawdat Alshshamilat Fi Almadaris Alththanawiat Alkhasat Bimuhafazat Eamman Waealaqatiha Bimustawi Alsihat Altanzimiat Min Wijhat Nazar* 'Availability of organizational health dimensions and their relationship to outstanding performance: an applied study on the Palestinian Islamic Bank'. *Majalat Jamieat Alaistiqal Lil'abhath*, 5(1), 359–94. [in Arabic]
- Al'aklabi, E. (2021). Alsihat altanzimiat watahqi mutatalabat aljawdat walaieetamad al'akadimi: dirasat muqarn 'Organizational health and achieving quality requirements and academic accreditation: A comparative study'. *Almajalat Aleilmiat Lijamieat Almalik Faysal, Aleulum Al'iinsaniat Wal'iidiariyyat*, 22(1), 362–9. [in Arabic]
- Albulushi, H., Almahdaa, Y. and Wahamad, W. (2019). Alqiadat altahwiliat waealaqatiha bialsihat altanzimiat fi madaris altaelim al'asasi bisilatan eamaana 'Transformational leadership and its relationship to organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman'. *Almajalat Altarbawiat Alduwalat Almutakhasisat*, 8(6), 52–67. [in Arabic]
- Aldawid, K. (2019). Sluk almuatinat altanzimiat lilmushrifin altarbuiyyin bimadinat alriyadh: Alwaqie wasubul altaeziz 'Organizational citizenship behavior for educational supervisors in Riyadh: Reality and ways of reinforcement'. *Almajalat Altarbawiat, Jamieat Sawahaj*, 58(n/a), 578–602. [in Arabic]
- Aleamri, A. and Walghuiriun, Y. (2020). Drajat mumarasat 'aeda' hayyat altadris lihuriyyat al'ukadimiyyat waealaqatiha bimustawi alsihat altanzimiat fi aljamieat al'urdaniyya 'The degree to which faculty members practice academic freedom and its relationship to the level of organizational health in Jordanian universities'. *Dirasat, Aleulum Altarbawiat, Aljamieat Al'urduniyyat*, 47(1), 1–19. [in Arabic]
- Aleatibii, S. (2019). Drajat mumarasat suluk almuatinat altanzimiat laday qayidat madaris altaelim aleami alhukumiyyat fi madinat alriyadh 'The degree of practicing organizational citizenship behavior among leaders of government public education schools in Riyadh'. *Almajalat Altarbawiat, Jamieat Sawahaj*, 59(59), 215–53. [in Arabic]
- Aleulyan, Z. (2018). *Alsihat Altanzimiat Fi Almadaris Alththanawiat Waealaqatiha Bialaistighraq Alwazifii Laday Almuealimin Fi Dawlat Alkuwayti* 'Organizational Health in Secondary Schools and its Relationship to the Workload of Teachers in the State of Kuwait'. Master's Dissertation, College of Educational Sciences, Al Albayt University, Mafrq, Jordan. [in Arabic]
- Alghamdi, H. (2019). Alsihat altanzimiat fi almadaris alththanawiat bimuhafazat hfr albatn waealaqatiha bialaistighraq alwazifii laday almualeemin walmuelamata 'Organizational health in secondary schools in Hafar Al-Batin governorate and its relationship to teachers 'and teachers' over-work'. *Almajalat Aleilmiat Lijamieat Almalik Faysal - Aleulum Al'iinsaniat Wal'iidiariyyat*, 20(n/a), 119–44. [in Arabic]
- Alhamidu, N. (2019). Msitawi alsihat altanzimiat fi almadaris alththanawiat bimintaqat alqsym min wijhat nazar almuelim 'The level of organizational health in secondary schools in the Qassim region from the teachers' point of view'. *Majalat Kuliyyat Altarbiat, Jamieat 'Asywt*, 35(11), 564–94. [in Arabic]
- Alharbi, B. (2020). Waqie alsihat altanzimiat wasueubatitha fi almadaris alththanawiat lilbanin bimadinat hayila 'The reality of organizational health and its difficulties in secondary schools for boys in Hail'. *Majalat Alqira'at Walmaerifat - Jamieat Eayan Shams*, 20(227), 339–81. [in Arabic]
- Alharbi, I. (2019). Darajat tuafir 'abead alsihat altanzimiat fi kuliyyat altarbiat bijamieat almalik sueud min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi 'The degree of availability of organizational health dimensions in the college of education at King Saud University from the viewpoint of faculty members'. *Majalat Kuliyyat Altarbiat - Jamieat Bunha*, 30(117), 240–70. [in Arabic]
- Aljamili, M. (2018). *Athar Almunakh Altanzimiat Ealaa Alsuluk Al'iibdaei Fi Aljamieat Al'urduniyyat Alkhasat: Aldawr Alwasit Lilmuatanat Altanzimiat* 'The Impact of Organizational Climate on Creative Behavior in Private Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Citizenship'. Master's Dissertation, Al Albayt University, Mafrq, Jordan. [in Arabic]
- Alraajhi, A. (2019). *Athar 'Iidarat Almawarid Albashariat Al'iistrajijiyat Fi Alsihat Altanzimiat Min Khilal Aldaem Altanzimii Almdrk: Dirasat Maydaniat Ealaa Almustashfayat Alkhasat Fi Alkawayta* 'The Impact of Strategic Human Resources Management on Organizational Health Through Perceived Organizational Support: A Field Study on Private Hospitals in Kuwait'. Master's Dissertation, Al Albayt University, Mafrq, Jordan. [in Arabic]
- Alsarayrat, A. and Waltiyti, A. (2010). Twafir alsihat altanzimiat fi sharikat alaitisalat al'urduniyya 'Availability of regulatory validity in Jordanian telecom companies'. *Almajalat Al'urduniyyat fi 'Iidarat Al'aemali*, 1(6), 97–118. [in Arabic]
- Alsarayrat, R. (2013). *Athar Tatbiq Alsihat Altanzimiat Fi Jawdat Alkhadamat Alhukumiyyat: Dirasat Maydaniat Eali Mudiriyyat Alsihat Fi 'Iqlim*

- Almuelimina* 'Degree of Application of Total Quality Management Principles in Private Secondary Schools in Amman Governorate and Its Relation to the Level of Organizational Health from the Teachers' Point of View'. Master's Dissertation, Middle East University, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Raya, R.P. and Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89–93.
- Sanga, J.J. (2020). Organizational citizenship behavior as payback for fairly implemented competency development practices. *Orsea Journal*, 9(1), 72–89.
- Shabah, M. (2017). Friq aleamal wabina' alsihat altanzimiat lilmuasasat 'Work teams and build organizational health'. *Majalat Kulyat Altarbiati, Jamieat Bunha*, 109(28), 137–57. [in Arabic]
- Shaelan, M. and Waeiliwi, H. (2020). Dawr salukiaat almuatinat altanzimiat fy 'abead jawdat alkhadamat almasrafiati/ dirasat aistitlaeiat fi masrifi alraashid walraafidina 'The role of organizational citizenship behaviors in the dimensions of quality of banking services / an exploratory study in Al-rashid and Rafidain banks'. *Majalat Markaz Dirasat Alkawfat - Jamieat Alkawfati*, 1(56), 443–84. [in Arabic]
- Singh, A. and Jha, S. (2017). Scale development of organizational health construct. *Global Business Review*, 19(2), 1–19.
- Sivapragasam, P. and Raya, R. (2013). Organizational health: knowledge based sectoral employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(4), 55–62.
- Smith, S., Makrides, L., Lebel, F., Allt, J., Montgomerie, D., Farquharson, J., MacDonald, M. and Szpilfogel, C. (2012). The healthy lifeworks project: the role of organizational health in the personal health of employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 194–209.
- Tuan, L.T. (2013). Underneath organizational health and knowledge sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–68.
- Zarukhi, f., Ghulab, F. and Mimun, A. (2019). Dawr mumarasat 'idarat almawarid albashariat fi tafeil salukiaat almuatinat altanzimiat - dirasat halat mudiriat altajhizat aleumumiat liwilayat alshilafi 'The role of human resource management practices in activating organizational citizenship behaviors - a case study of the directorate of public equipment for the State of Chlef'. *Majalat Dirasat Aiqtisadiat*, 6(2), 155–75. [in Arabic]