جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
-دراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

مومن وسام

مفتاحي خديجة

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ.د بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الدراسية: 2023\2022

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
-دراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

مومن وسام

مفتاحي خديجة

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
أ.د بولصنام محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الدراسية: 2023\2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر

قال تعالى:" وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد{7}" سورة إبراهيم.

الشكر الأول لله تعالى خالق الإنسان وواهبه العقل والبيان جاعل العلم سبيلا إلى طاعته ومناط ثوابه ورحمته، شرف العلماء فالحمد لله ربي على جزيل النعم والصلاة والسلام على رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.

من هنا نبعث تحية شكر وإمتنان لكل الأساتذة الذي مررنا عليهم في مشوارنا الدراسي، ونخص بالذكر "د.حبيبة العيداني" التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وعلى منحها إيانا الكثير من وقتها وجهدها، فكانت قدوة لنا في المثابرة وحب العلم؛ فالشكر موصول لها حفظها الله ورعاها.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الذين تكرموا بمناقشة هذا العمل، والأساتذة المحكمين للإستبانة.

الشكر إلى جميع الموظفين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، ونخص بالذكر السيد رئيس المستخدمين الذي أمدنا بكل ما نحتاجه من معلومات تخص الموضوع.

الشكر إلى الوالدين الكريمين اللذين كان لهما فضل علينا فيما وصلنا إليه فجزاهما الله كل خير، وأثابهما جنة عرضها السموات والأرض.

الشكر إلى كل شخص ساهم من قريب أو من بعيد في تذليل الصعوبات.

– شكرا لكم جميعا –

إهداء

في البداية الشكروالحمدلله جل في علاه فإليه ينسب
الفضل كله في الكمال _ فالكمال يبقى لله_
أهدي تخرجي إلى من علمتني أن الحب ليس له عمر وأن
العطاء ليس له حدود إلى من بين يديها كبرت وفي ضلوعها
إختبأت ومن عطائها إرتويت.

–أمي الغالية –

سندي وأول من نطق به لساني إلى من تجرع الكأس فارغا
ليسقسني قطرة الحب إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهدلي
طريق العلم.

–أبي الغالي–

إلى سندي في هذه الحياة ورفقاء دربي. إخوتي (كل بإسمه)
إلى قلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة .عماتي(خديجة، نجية)
إلى سندي بعد أمي: أخوالي وخالاتي
إلى رفقاء دربي ولذة حياتي أصدقائي
إلى صناع الغد أساتذتي

_ وسام _

إهداء

لك الفضل ربي على كثير فضلك وجميل عطائك

(الحمدلله ربي).

إلى درعي الذي به إحتميت ففي الحياة به إقتديت ركيزة عمري

ومصدر أماني وكبريائي وكرامتي. أبي (أطال الله في عمره)

إلى من بحنانها إرتويت وبدفئها إحتميت وبنورها إهتديت ولحقها

ما وفيت إلى من يشتهي اللسان نطقها وترفرف العين من

وحشها إلى أمي (حفضها الله)

إلى من يذكرهم القلب قبل القلم إلى من قاسموني حلو الحياة

ومرها تحت سقف واحد أخوتي وأخواتي وزوجة أخي (كل بإسمه).

إلى من إحترقت شموعهم لينيرو الدرب: أساتذتي

إلى رفيقة دربي إلى من تدعولي غيبا وتتمنى لي خيرا (فرح)

إلى خير من عرفني بهم القدر أصدقائي .(كل بإسمه)

إلى كل من لم يدركهم قلمي أقول لهم بعدتم ولم

يبعد عن القلب أحدكم وأنتم في الفؤاد حضور

ـ خديجة ـ

الملخص

ملخص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى انعكاس أبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية، وتقديم اقتراحات التي بدورها تساهم في تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية في هذه المديرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبانة لاستطلاع على أراء مجتمع الدراسة الذي بلغ 30 موظف، وبواسطة برنامج spss الإحصائي ثم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى **مجموعة نتائج أهمها:**

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تتوافر على الثقة التنظيمية .
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تتوافر على سلوك المواطنة التنظيمية .
- ✓ وجود علاقة ضعيفة تقدر بـ (24،1%) بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية التكوين وتعليم المهنيين.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
- ✓ بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا متغير الخبرة المهنية بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من النتائج خلصنا من الدراسة إلى مجموعة **اقتراحات أهمها:**

- ✓ على المديرية التكوين والتعليم المهنيين الإهتمام بموضوع الثقة التنظيمية والسعي الحثيث لتعزيزها بين العاملين.
- ✓ تعزيز اتصالات فعالة بين الموظفين وكذا بناء علاقات تخرج عن نطاق الوظيفي عن طريق تخصيص يوم في شهر للقيام بأنشطة مسلية مثل يوم لممارسة ألعاب الذكاء، أو ذهاب في رحلة.
- ✓ ضرورة المحافظة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها أثر إيجابي على فرد والمنظمة، إضافة إلى إيجاد طرق لمكافئة الموظفين الممارسين لهذا السلوك.

الكلمات المفتاحية: الثقة، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية

Summary :

This research aims to find out the extent to which the dimensions of organizational trust reflect on the achievement of organizational citizenship behavior in the Directorate of Vocational Training and Education of the wilaya of Medea, and to provide suggestions that in turn contribute to strengthening the concept of organizational trust in this directorate. In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was used, and the questionnaire was used to survey the opinions of the study community, which amounted to 30 employees, by means of the spss statistical program, and then analyzed the data obtained, and at the end of the research we reached a set of results, the most important of which :

- ✓ There is agreement by the study sample that the Directorate of Vocational Training and Education in Medea has organizational trust.
- ✓ There is agreement by the study sample that the Directorate of Vocational Training and Education in Medea has organizational citizenship behavior
- ✓ There is a weak relationship estimated at (24.1%) between organizational trust and organizational citizenship behavior from the point of view of the staff of the Directorate of Training and Vocational Education
- ✓ There is a significant effect of organizational trust on the achievement of organizational citizenship behavior in the Directorate of Vocational Training and Education in Medea at the significance level$\alpha<=0.05$
- ✓ With regard to the opinions of the study sample with regard to their different personal characteristics, they were homogeneous in relation to the dimensions of organizational trust and organizational citizenship behavior, except for the variable of professional experience in relation to organizational citizenship behavior

Based on the results, we concluded from the study any set of suggestions, the most important of which are:

- ✓ The Directorate of Vocational Training and Education should pay attention to the issue of organizational trust and strive to strengthen it among employees.
- ✓ Promote effective communication between employees, as well as build relationships that go beyond the functional scope by allocating five days a month to carry out entertaining activities such as a day to play intelligence games or go on a trip.

- ✓ The necessity of preserving organizational citizenship behaviors because of their positive impact on the individual and the organization, in addition to finding ways to reward employees who practice this behavior.

Keywords: trust, organizational trust, organizational citizenship behaviour

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
مستخلص باللغة العربية	I
مستخلص باللغة الإنجليزية	II
فهرس المحتويات	V
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	IX
مقدمة	أ -
الفصل الأول: الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية	**3**
المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية	7-3
المطلب الثاني: مراحل تحقيق وبناء الثقة التنظيمية	10 -7
المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها.	13-10
المطلب الرابع: مستويات الثقة التنظيمية.	15-13
المبحث الثاني:مرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية.	**17**
المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية	21-17
المطلب الثاني: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية وأنماطها.	24-21
المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	26-24
المطلب الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية	30-27
المبحث الثالث:مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	**31**
المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية	34-31
المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	36-34
المطلب الثالث: نماذج الثقة التنظيمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	40 -36

المطلب الرابع: دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	40- 42
المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة	**43**
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية	43-47
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية	47-52
المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	52-56
المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.	56-58
خلاصة الفصل.	59
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية التكوين و التعليم المهنيين	
تمهيد الفصل	**61**
المبحث الأول:تقديم مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية	62
المطلب الأول: تعريف مديرية التكوين والتعليم المهنيين	62-64
المطلب الثاني: مصالح مديرية التكوين والتعليم المهنيين	64-68
المحبث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	69
المطلب الأول: منهجية الدراسة	69-71
المطلب الثاني:إتساق وثبات أداء القياس (الإستبانة)	71-77
المطلب الثالث:الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة	77-81
المبحث الثالث:تفسير محاور الدراسة وإختبار الفروض	81
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	81-85
المطلب الثاني:إختبار طبيعة العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	85-87
المطلب الثالث: إختبار الفرضية الخامسة	87-90
المطلب الرابع: إختبار الفرضية السادسة.	90-94
خلاصة الفصل	95
الخاتمة	97
قائمة المراجع	103
الملاحق	113

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–1	أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين	10
1–2	آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على الفرد، الجماعة والمنظمة	32
2–1	درجات مقياس ليكارت الخماسي	61
2–2	اختبار التوزيع الطبيعي	71
2–3	معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في زملاء العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	72
2–4	معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في المشرفين والدرجة الكلية لهذا البعد	73
2–5	معامل الارتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا والدرجة الكلية لهذا البعد	73
2–6	معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيثار والدرجة الكلية لهذا البعد	74
2–7	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الكياسة والدرجة الكلية لهذا البعد	74
2–8	معامل الارتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد الضمير الحي والدرجة الكلية لهذا البعد	75
2–9	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لهذا البعد	75
2 –10	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لهذا البعد	76
2 –11	معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	76
2 –12	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل	77
2 –13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
2 –14	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	78
2–15	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	79
2–16	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	80

2–17	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	81
2–18	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	83
2–19	معامل الإرتباط Spearman بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	85
2–20	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين	87
2–21	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس تجاه الثقة التنظيمية	88
2–22	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر تجاه الثقة التنظيمية	88
2–23	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي تجاه الثقة التنظيمية	89
2–24	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الخبرة المهنية	90
2–25	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس تجاه سلوك المواطنة التنظيمية	91
2–26	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر تجاه سلوك المواطنة	91
2–27	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية	92
2–28	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الخبرة المهنية تجاه سلوك المواطنة	93
2–29	نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية	93

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-1	مراحل تحقيق الثقة التنظيمية	7
1-2	مستويات الثقة التنظيمية	13
1-3	نموذج زاند(zand)	37
1-4	نموذج مورال وشكلاي للثقة التنظيمية	39
2-1	الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين	65
2-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	78
2-4	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	79
2-5	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	80


مقدمة

من لم يتجدد يتبدد ومن لا يتفانى يفنى؛ هو شعار المنظمات المعاصرة اليوم في ظل بيئة أعمال تتصف بالتعقيد، سرعة التغير، الغموض وعدم التأكد؛ فقواعد لعبة الأعمال تغيرت نظرا لمجموعة من التطورات والمستجدات متسارعة الإيقاع في شتى ميادين عالم الأعمال، وكذا ما فرضته العولمة وتداعياتها. من هنا أدركت المنظمات خطورة الوضع، وأن الضرورة تستدعي المتابعة المستمرة وحسن تقدير لكل تغيير يحدث في بيئة المنظمات، وفي نفس الوقت البحث عن الحلول التنظيمية الفعالة للتعامل معه للوصول إلى أهدافها عن طريق تحقيق ثلاثية: البقاء، النمو والاستمرار.

إن استجابة لهذه التغيرات تأخذ عدة طرق، ولعل أهمها هو الجانب البشري كونه هو المورد الوحيد غير القابل للتقليد، والقادر على صناعة الفارق في ظل بيئة جديدة قائمة على المعرفة، فامتلاك المنظمة لموارد مادية وتكنولوجية فقط، لن يحقق لها التميز ما لم تمتلك موارد بشرية متفاعلة داخل التنظيم. من هنا وجب على المنظمات الاهتمام بهذا المورد من خلال العمل على بناء أواصر الثقة بينها وبين العاملين لتحقيق سلوكيات تنظيمية تتلاءم والظروف المحيطة بالمنظمة؛ فنجاح هذه الأخيرة مرتبط بإيمان العاملين بأهدافها وقراراتها، فضلا عن إيمانهم بقائدهم بما ينعكس ثقتهم بالمنظمة.

إشكالية البحث

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد السلوكيات التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها داخل التنظيم، لما له من آثار إيجابية على تحسين أدائها وكفاءتها التنظيمية، فضلا عن مساهمتها إجمالا في فعالية البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة. وعلى هذا السياق يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية؟

لإلمام بجميع نواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الآتية:

- ما درجة توافر الثقة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما درجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها فرعية:

- درجة الموافقة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية تتوافر على الثقة التنظيمية بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3؛
- درجة الموافقة على مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha\leq0.05$ بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه سلوك المواطنة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

أهمية البحث:

- تتجسد أهمية البحث في كونه يسعى لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (معرفة دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية)؛
- تتجسد أهمية البحث في كونه يقدم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي دعمها في اتخاذ قرارات لتنمية الثقة التنظيمية في بيئة العمل وكذا تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- يمكن الاستفادة من هذا البحث في كونه يُوضح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وما يُحققه من نتائج تنعكس إيجابا
- على المنظمات التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي؛
- تتجسد أهمية البحث في كونه يُعدّ من الدراسات القلائل التي ألقت الضوء على دراسة بين الثقة التنظيمية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛

- يعتبر هذا البحث بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين لإلقاء الضوء على مجموعة أخرى من المتغيرات التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث في:

- تقديم خلفية نظرية لمفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- التعريف بمفاهيم إدارية حديثة للفت اهتمام المسيرين؛ كون الموضوع يساهم في تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين؛
- تبيان طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- معرفة تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها؛
- محاولة الخروج بنتائج ومجموعة من الاقتراحات نأمل الاستفادة منها من جانب المدراء في منظمات الأعمال.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار موضوع الدراسة إلى قسمين: أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

أ- أسباب ذاتية:

- تم اختيار هذا الموضوع كونه يدخل ضمن التخصص (إدارة الأعمال)؛
- أهمية الموضوع كونه يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة.

ب- أسباب موضوعية:

- رغبة الطالبتين باستكمال البحث في هذا الموضوع الذي له علاقة بتقرير التربص للسنة الثالثة "ليسانس" الذي ارتبط بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات بالمفهومين (سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية)، وكذا بروز الدور الإيجابي لهما على الفرد والمنظمة؛
- نظرا لقلة المراجع الذي جمعت المفهومين؛ فكان الموضوع محاولة منا لإثراء المكتبة بمرجع جديد يجمع المتغيرين.

منهج وأدوات البحث:

للإجابة على إشكالية وتساؤلاتها ومحاولة منا لإثبات صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظري لوصف متغيرات الدراسة، وذلك عن طريق ما تناولته المراجع الأكاديمية، المقالات، الملتقيات وكذا المواقع الإليكترونية التي لها علاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم

بدراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، وذلك عن طريق توزيع إستبانة على مجتمع الدراسة من أجل إيجاد العلاقة بين المتغيرين، وتحليلها من جانب إحصائي وذلك باستعمال البرنامج SPSS.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يأتي:

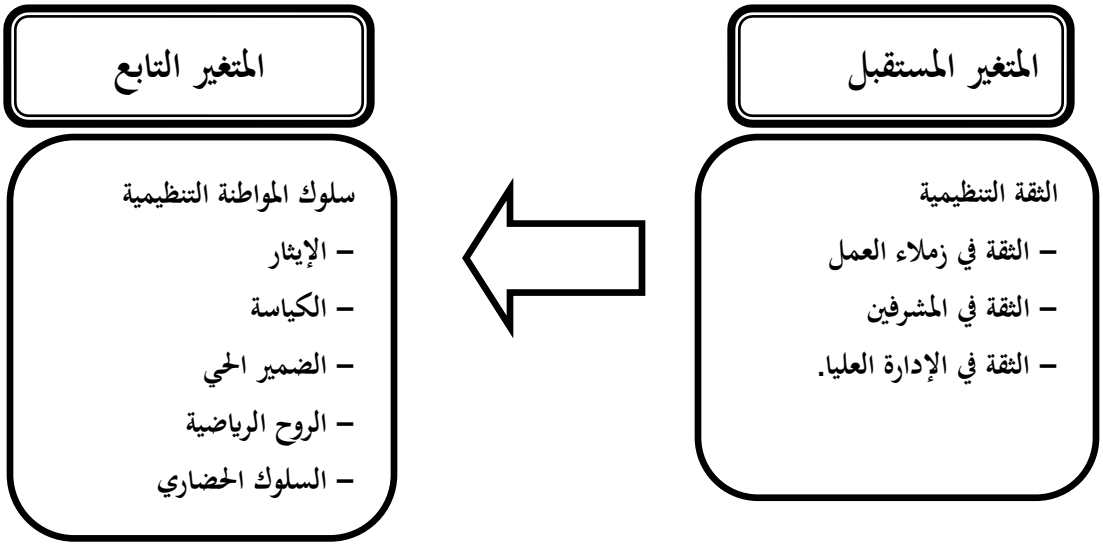
أ- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على العاملين لمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية.

ب- الحدود الزمانية: جددت الفترة الزمنية لهذا البحث في السداسي الثاني من سنة (2023/2022)

ج- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في فئة موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية.

نموذج البحث:

انطلاقا من مشكلة البحث، وبالاعتماد على الأدبيات النظرية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، تم وضع مخطط توضيحي لمتغيرات الدراسة: المستقل والتابع؛ إذا أن المتغير المستقل هو الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا)، أما المتغير التابع فهو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).



صعوبات البحث:

تمثلت صعوبات البحث فيما يأتي:

- قلة المراجع المتعلقة بالثقة التنظيمية وكذا الدراسات التي تناولت المفهومين معا؛
- صعوبة الحصول على مؤسسة لتطبيق الدراسة والخروج بنتائج واقعية، نظرا لنقص فهم لموضوع الدراسة.

هيكلة الدراسة:

لمعرفة مدى مساهمة أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى ضوء ذلك يتم تقسيم البحث إلى جانبين نظري والآخر تطبيقي (فصل نظري وأخر تطبيقي).

الفصل الأول بعنوان " **الإطار الفكري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة**"، الذي يحوي على أربعة مباحث، نركز في المبحث الأول على ماهية الثقة التنظيمية بالإشارة إلى مفهومها، أهميتها، خصائصها، مراحل تحقيقها وكذا أبعادها، محدداتها ومستوياتها، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقديم (مفهومها، خصائصها، أهميها، وعلاقتها ببعض المفاهيم)، كما سيتم التطرق إلى المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية، أنماطها وكذا أبعادها ومحدداتها، أما المبحث الثالث سنتناول فيه أثار وأساليب بناء الثقة التنظيمية، ومن ثمة توضيح أهم نماذج الثقة التنظيمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، أما البحث الرابع سيخصص لمناقشة الدراسات السابقة، حيث سيتم التطرق فيه أولا إلى الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية، ثم الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم الدراسات التي تناولت المفهومين معا، وأخيرا تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بين بحثنا والدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني**، سيكون محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على (مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية) حيث يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم مديرية التكوين و،التعليم المهنيين بالمدية أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث فسيتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

في نهاية البحث، سيتم تلخيص أهم النقاط التي تضمنها البحث، وهذا ما سيتم التطرق له في خاتمة التي تحتوى على مجموعة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم الاقتراحات وأفاق البحث.

الفصل الأول:

الإطار الفكري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري ولاقت اهتمام الباحثين مفهوم الثقة التنظيمية، فهي تمثل أساس ومكون هام للسلوك التنظيمي، فضلا عن كونها من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام من أجل تحقيق النجاح للمنظمات، هذا الأخير يتوقف على الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري كونه يمثل محور تفاعل مجموعة من العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة.

أصبحت المنظمات اليوم تدرك أهمية الموارد البشرية وتهتم بمخرجاته خاصة السلوكية منها، فهي تسعى جاهدة لغرس هذه السلوكيات خصوصا التطوعية منها، هذه الأخيرة تساعد في الرفع من مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة وتعزز مكانتها، هذا ما أطلق عليه من طرف الباحثين سلوك المواطنة التنظيمية.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الأدبيات النظرية لكل من الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذا تبيان العلاقة التي تربطهما، وذلك وفق الآتي:

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة .

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية عامل رئيسي في تحقيق النجاح التنظيمي؛ فهي عنصر مهم في بناء العلاقات الإنسانية وما من متغير يؤثر في السلوك الشخصي والجماعي مثل الثقة، هذه الأخيرة تُعدّ عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

نالت الثقة التنظيمية نصيبا وافرا من الاهتمام في أدبيات الإدارة؛ فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية التي يصعب إيجاد تعريف موحد لها.

أولا– تعريف الثقة التنظيمية

اختلف الباحثون في تعريفهم للثقة التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود إلى تعدّد الزوايا التي ينظر إليها الباحثون إليه من خلالها، وفيما يلي نحدد طبيعة هذا المصطلح.

1. **الثقة لغة:** ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت (وثق به يثق ثقة إذا اؤتمنت)، أو هي (اؤتمن، وموضع ثقة ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها)[1].

2. **الثقة اصطلاحا:** تشير إلى " مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، إذ ينظر إليها بعد الاتفاق عليها بأنها عقد روحي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكيا وعقلانيا، ويتولد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين"[2] .

3. **الثقة التنظيمية اصطلاحا:** تعددت تعريف الثقة التنظيمية، نذكر البعض منها على سبيل المثال – لا الحصر–

* تشير الثقة التنظيمية إلى تلك " المشاعر الايجابية التي يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيمية [3]، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" [4] .

---

[1] . منصور تجاني، الثقة التنظيمية، **مجلة قضايا معرفية**، المجلد 2، العدد 5، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2020، ص 93.

[2]. سعد العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، **الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**، ص 2، على الرابط: https://www.researchgate.net/publication/320872120_althqt_byn_almfhwm_alshkhsy_walmfhwm_altnzymy_alhdyth، تاريخ الاطلاع: 19-02-2023.

[3] . سندس رضيوي خوين، **الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية– مساهمة مختلطة–**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد35، جامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص127.

[4] . سهام موفق، ضيف أحمد، **مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة – عمر البرناوي ببسكرة**، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 3، العدد 2 ، جامعة زياد عاشور بالجلفة، 2016، ص35.

* كما تُعرف على أنها " إيمان الفرد بأهداف، قرارات وسياسات المنظمة، بالقائد التنظيمي وبجميع العاملين معه في المنظمة، بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاهها"[1].

* الثقة التنظيمية هي " الفهم المتبادل بين المنظمة والعاملين بما ينسجم تحقيق الأهداف التنظيمية" [2].

* يرى البعض الآخر على أنها " مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة. فحينما يوجد الأفراد معا؛ فإن العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوفرة أيضا، يعود سبب ذلك إلى أنه داخل البيئة ذات الثقة العالية، يكون العاملون أكثر احتمالا لأداء السلوك التعاوني، وذلك بتوافر الاتصالات المفتوحة ويكون لديهم الميل المسبق لمشاركة المعرفة" [3].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا للثقة التنظيمية على أنها: مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، أو مع المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانيا– خصائص الثقة التنظيمية

تعكس الثقة التنظيمية التوقعات الإيجابية التي يحملها العاملون تجاه منظماتهم، وهي تمتاز بمجموعة من الخصائص تمثل اللبنة المحورية لهذا المفهوم، وفيما يأتي عرض لبعض خصائصها:

- الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية [4]؛
- توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال [5]؛
- الثقة التنظيمية تشمل ثلاث مستويات،وهي:

* بناء الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمة وإستراتيجياتها؛ بحيث يكون العاملين على ثقة تامة بأن إستراتيجية المنظمة تقودهم إلى الريادة؛

---

[1] . سليمان تيشتيش، محمد لمين، رمضان سعيد، **إتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الثقة التنظيمية**، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد8، العدد2، جامعة زياد عاشور بالجلفة، الجزائر،2021، ص3 .

[2] . محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية،المجلد 22، العدد 2، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين،2014، ص169.

[3] . حسن إسماعيل، أحمد وراق، **أثر تطوير المسار المهني في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد3، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص570 .

[4] . لعون عطية، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال حماية المدنية بولاية الجلفة**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران –02– ،الجزائر، 2015، ص18.

[5] . مريم بودويورة ، حكيمة دراجي، **أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين – جيجل–**، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق يحي بجيجل، الجزائر، 2020، ص15.

* بناء الثقة بين العاملين في المنظمة ونظام المنظمة وكيانها وقدراتها ؛
* بناء الثقة بين العاملين في المنظمة وقيادات المنظمة؛[1]

- تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة، مثل: الصدق، الأمانة، النزاهة والعدالة؛
- تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال؛
- متعددة المستويات والأبعاد، وتؤثر فيها عوامل عديدة؛[2]
- الثقة التنظيمية مصدر للميزة التنافسية، كونها تساهم في تقليل تكاليف المنظمة؛ فكلما كانت الثقة التنظيمية موجودة، أدى ذلك إلى الاستغناء عن الهياكل التنظيمية التي تعمل على مراقبة سلوكيات الأفراد[3]؛
- أنها توجد في ظروف التبادلية؛ أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله، أو خبرته المهنية كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة [4] .

ثالثا– مفاهيم ذات علاقة بالثقة التنظيمية

لفكّ الغموض بين مفهوم الثقة والمفاهيم الأخرى، لا بدّ من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح الثقة، وهي:

1– الثقة والتعاون: تتجسد إحدى صعوبة المفاهيم التي تتعلق بدراسة الثقة في أنها تختلط أحيانا مع مفهوم التعاون، بحيث يؤكد الباحث **(Mayer)** أن الوثوق بشخص معين؛ يعني أن تكون احتمالية أدائه للأعمال تكون نافعة، أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لطرف الآخر. وعلى الرغم من أن الثقة تؤدي في معظم الأحيان إلى ظهور ما يعرف بالسلوك التعاوني؛ فالعامل قد يتعاون مع عامل آخر رغم أنه لا يثق به، لأن وجود بعض الوسائل مثل: آليات الضبط وعدم وجود بدائل أخرى قد تدفع بطرق معينة إلى التعاون رغم غياب الثقة.

2– الثقة وإمكانية التنبؤ: من الواضح أن هناك علاقة إرتباطية بين إمكانية التنبؤ والثقة، ذلك أن التنبؤ والثقة هما وسيلتان لتقليص مستوى الشك ، ولكن الكثير من الدراسات تميل إلى جعل إمكانيات التنبؤ مرادفة للثقة، ومن بين التعريفات التي تستعملهما كمفهومين مترادفين" المدى الذي يتوقع فيه المرء إمكانيات التنبؤ بسلوك الشخص الأخر

---

[1] . سهام موفق، ضيف أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

[2] . نادية تومي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018-2019، ص 11.

[3] . الهاشمي بعاج، **أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين: دراسة حالة جامعة الأغواط**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 35.

[4] . فريال غرارة، **الثقة كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز– بسكرة–**، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2019، ص23.

في سياقات ما يتوقعه هذا الشخص بشكل طبيعي من منطلق حسن النية"، فإذا كان الفرد يتنبأ بتصرف الطرف الآخر بشكل إيجابي، فسوف يميل إلى التعاون مع ذلك الطرف، والسبب وراء ذلك قد يتمثل في كون إمكانية التنبؤ عنصرا خارجيا بالنسبة للطرف الأول.

3- الثقة والخطورة: ربط الباحث (**Mayer**) بين مصطلحي الثقة والمخاطر، حيث عرف الثقة بأنها"حالة الاستعداد لتحمل المخاطر"، وقد تكون المخاطرة إحدى الخصائص الشائعة لحالات الثقة، إذ تجمع أغلب وجهات النظر التي تداخلت فيما بينها على أن عامل الخطورة دائما موجودة في العلاقات، فمثلا عندما نكون متأكدين تماما من القابلية العلمية لطبيب بارع في إجراء عملية جراحية، فلا حاجة للثقة؛ إذ أن الثقة تنتهي في حالة تحقق المعرفة الكلية، وبذلك زوال الخطر. [1]

رابعا- أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والمنظمة، فهي عامل مهم في تحقيق التوازن والتكامل للمنظمة، وعليه يمكن تحديد أهميتها في الآتي:

- تجعل العمل في المنظمة عملا متماسكا، وتزيد من إنتاجية العامل وجودته؛
- تشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي؛
- تشجع على الإبداع والابتكار؛
- تخفض من معدلات الغياب والتأخير، ودوران العمل بالمنظمة؛
- تعمل على زيادة الكفاءة، وتحسين أداء العاملين؛[2]
- تؤثر في الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة فعالية الأداء وجودته، وتزيد من الالتزام التنظيمي[3]؛
- تؤثر على العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير[4]؛

---

[1] . نوارة يحا، آمال بحلاط، **دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمية في الإدارة العمومية**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية،جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر ،2019، ص ص7- 8.

[2] . زينب نمر أبو عيدة، **الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التفسير المؤسسي**، رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2017، ص22.

[3] . دلال بنت الرحمن العريفي، **مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية،2017، ص17.

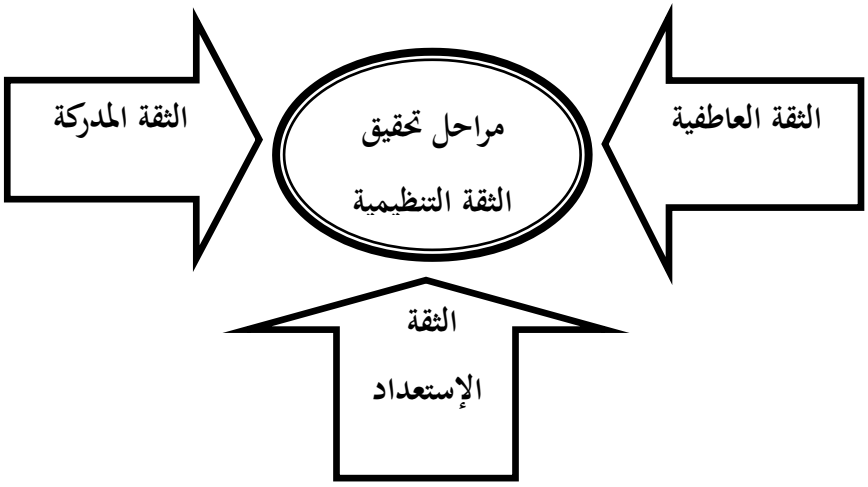
[4] . أسيا يعقوب الهادي عبد الخير، **الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الزعيم الازهري**، مجلة جامعة عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد2، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية،2022، ص78.

- الثقة ضرورية للتكييف مع التغيير والتطوير المستمر[1]؛
- تعتبر الثقة الجزء الأكبر من مكونات رأسمال المنظمة الإجتماعي[2]؛
- عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية [3].

المطلب الثاني: مراحل تحقيق وبناء الثقة التنظيمية

إن التطورات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي تعكس أهمية الثقة بين العاملين لإدامة الفاعلية التنظيمية، وهذا لن يتحقق إلا بوجود مراحل متعاقبة لتشكيل الثقة التنظيمية، والشكل الآتي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (1-1): مراحل تحقيق الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل **رقم(1-1)**: نلاحظ أن الثقة التنظيمية تمر بثلاث مراحل أساسية، وهي:

---

[1] . أميرة خضير كاظم، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص232.

[2] . ديلمان أحمد عزيز،جلال عبد الله محمد وآخرون، **ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد4، العدد 1، 2018،ص19، على الرابط: file:///C:/Users/2022/Downloads/uhdojsadmin,+Journal+manager,+JUHD_53.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-02-2023.

[3] . عائشة صفراني، **الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها**، Route Educational et Social Science Journal، المجلد6، العدد4، 2019، ص 243، على الرابط: http://www.ressjournal.com/Makaleler/2123176475_11.pdf، تاريخ الاطلاع: 19-02-2023.

1- **مرحلة الثقة المدركة:** هذه المرحلة تكون نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الأخر، والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الأخر وصدقه وسمعته[1] .

2- **مرحلة الثقة العاطفية:** تتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الأخر، وتطوير علاقة إيجابية معه وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته [2] .

3- **مرحلة ثقة الاستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الأخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق[3].

لنجاح هذه المراحل، لابد من الارتكاز على مجموع من القواعد، نذكر أهمها:

* **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** ليس من الحكمة بمكان الوثوق بأفراد لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم[4]؛
* **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها[5]؛
* **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكييف:** إن البناء التنظيمي يحدد مدى إستقلالية وثبات الجماعات نظرا لأن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف [6] من خلال البحث عن فرص وتقنيات جديدة؛
* **الثقة تتطلب الحزم:** ذلك عند عدم قدرة العاملين على التكييف ومواكبة التغيرات، تحديد الذات والتعايش مع التوقعات، أو عدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب[7]، فمثلا إذا فشلت المنظمة في استقطاب العاملين

---

[1] . كريمة بن يونس، مروى بونشادة ، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات مدينة المسيلة**، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر2020، ص18.

[2] . **المرجع نفسه**،ص19.

[3] . يوسف بن عطا الله، **دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة**، مذكرة ماستر في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2019، ص58.

[4] . حمزة سعيدي، جمال ميلودي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018، ص14.

[5] . **المرجع نفسه**، ص14.

[6] . حيزية بن علال، إيمان يماني ، **أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية: دراسة حالة مدرسة بحرية طاهر ببلدية ثلاث دوائر بالمدية**،مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية،الجزائر، 2019، ص48.

[7] . **المرجع نفسه**، ص49.

الذين يملكون القدرة على التأقلم؛ هذا لا يعني أن الموظفون منافقون وإنما لا يملكون قدرة التكيف، هنا على المنظمة أن تأخذ قراراتها بعيدا عن العاطفة؛

* **التكامل التنظيمي**: الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة[1]، كما أن تحديد رسالة المنظمة تعتبر محاولة لإيجاد هذا التكامل بين الوحدات لتحقيق الجودة؛
* **الاتصال**: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا. فالتقنية ذات المستوى العالي لابد أن تكون متوازنة مع مستوى عال من الاتصال من أجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية، ولذلك؛ فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضا لتعزيز أهداف التنظيم، ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية[2]؛
* **الثقة تتطلب تعدد في القادة**: لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها،[3] لذا فهي بحاجة إلى قادة مؤهلة إداريا وتمتلك مهارات وخبرة عالية لقيادة الوحدات، فالقادة المؤهلون هم أكثر قدرة على تحقيق الثقة لدى العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.[4]

باعتبار القيادة فن وعلم، فإنها تقوم على أساس أن القائد يلهم العاملين ويدفعهم نحو العمل ونحو تحقيق أهداف المنظمة، فالعاملون يختارون القائد بناءا على الثقة فيه، لذا نجد أن القيادة أسمى من الإدارة، على اعتبار أن القيادة تقوم على مبد أ الثقة في علاقات القائد بالعاملين الذين يكونون على استعداد للقيام بأي سلوك من شأنه تحقيق أهداف المنظمة، فالثقة التي يتمتع بها القائد لديهم تؤكد لهم أن القائد يسعى لتحقيق مصالحهم والسهر على تجسديها وتطويرها لذلك هم لا يناقشون القائد بقدر ما يتبعون أوامره.[5]

---

[1]. أحمد حمدان برهوم، **واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفخ**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 7،العدد2، جامعة فلسطين، فلسطين، 2017، ص103.

[2] . منصور مفلح منصور القويعاني البلوى، **علاقة النمط الإداري لمديره المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوار التعليمية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص142.

[3] . بشار حسين بشارة حامد، **الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي بالتطبيق على التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم**، رسالة ماجستير في إدارة أعمال،جامعة النيلين بخرطوم، السودان،2019،ص54.

[4] . نوارة يحا، آمال بحلاط، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

[5] . صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص 1304

* **تناقص الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ماتم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها[1].

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية ومحدداتها

لا يمكن الحديث عن الثقة التنظيمية دون تحديد معالمها من خلال أبعادها الرئيسية، ولقد ساهمت العديد من الدراسات في محاولة الإشارة للعديد من الأبعاد التي تبقى وفق التصور النظري أو التطبيقي المقتصر على الدراسات دون غيرها. والجدول الآتي يوضح أبعاد الثقة التنظيمية لبعض الباحثين في هذا المجال:

الجدول رقم (1-1): أبعاد الثقة التنظيمية من وجهة نظر بعض الباحثين

اسم الباحث	أبعاد الثقة التنظيمية
(**Mayer et al**)	* القدرة * الخيرية * الأمانة أو الإستقامة
(**Mishra**)	* الاعتمادية * الكفاءة * الاهتمام * الانفتاح
(Levin et Gross)	* الكفاءة * النزعة الخيرية
(**Straiter**)	* الاعتمادية * الجدارة بالثقة * الشعبية * الصداقة * حب المزاج * السذاجة
(**Aburoub et All**)	* الثقة المستندة إلى الإدراك * الثقة القائمة على التأثير

المصدر: صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص ص 1299- 1300.

من خلال الجدول رقم (1-1)، نلاحظ تنوع أبعاد الثقة التنظيمية، وفي دراستنا سنعتمد على الأبعاد الآتية: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة، كونها الأكثر اتساقا مع أهداف دراستنا من جهة، ومن جهة أخرى هذه الأبعاد لأكثر تركيزا في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يأتي توضيح مبسط لهذه الأبعاد.

[1]. الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، **تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات تأمين في الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد01، جامعة الأغواط، الجزائر،2020، ص307.

1- الثقة في زملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية التبادلية، والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من: الالتزام في العمل، القيم، المبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها[1].

تتجلى محددات الثقة التنظيمية، والتي تأثر في العلاقة التي تربط بين الزملاء فيما يلي:

أ- المصالحة والمكاشفة بين الزملاء: عرفَت المصالحة والمكاشفة بأنها " السماح لشخص ما بأن يعرف ما تشعر به أو ما قد فعلته سابقا"، كما عرفت على أنها " تفاعل بين شخصين اثنين على الأقل، بحيث يبدي الرغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصياته للأخر، من خلال الاتصال اللفظي الذي يحمل العبارات " أنا أشعر بكذا "، أو" أنا أعتقد كذا "؛ بمعنى العملية التي تمنح إمكانية الحصول على أشياء خاصة وأسرار.

ب- الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء: العمل الجماعي أسلوب من أساليب التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك، فالعمل الجماعي يشمل عنصر هام جدا وهو الجماعة، والتي تعرف بأنها " تعبير عن عدد من الأفراد يفوق اثنين تحكمهم أهداف، اتجاهات مشتركة وأدوار متشابكة مما يسمح بتنمية علاقات سيكولوجية".[2]

2- الثقة في المشرفين:تتمثل هذه الثقة في التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفيين، والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة؛ فعندما يثق العاملون بالقائد فأنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره، لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يُساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع العاملون ما يرونه غير أمينا، أو يعمل على استغلالهم[3].

---

[1] . حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، **دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارية الالكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها،** مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد2، جامعة سبها، ليبيا، 2016، ص31.

[2] . أم هاني داودي، فتيحة زعتر، **دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس مال الاجتماعي: دراسة حالة رئاسة جامعة المدية،** مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر 2017، ص ص54-55.

[3] . حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت،** مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص175.

تتجلى محددات الثقة، والتي تأثر في العلاقة التي تربط برئيس المباشر فيما يأتي:

أ- النزعة إلى الخير: تعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنه اتجاهه، ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية، أو لتحقيق مكاسب شخصية؛

ب- الاستقامة: تعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، التي تُعدّ مقبولة لدى المرؤوس؛

ج- القدرة على أداء العمل بكفاءة:تعني مجموعة من القدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله، والتي تمكنه من التأثير في مجال العمل. [1]

3- الثقة في الإدارة العليا: يقصد بها مدى التوقعات الإيجابية للمرؤوسين تجاه إدارة المنظمة بشكل عام، وإدارة المنظمة تكون مسؤولة عن توثيق العلاقة بينها وبين العاملين بها، حيث أن نجاح المنظمة بشكل عام مبني على مواردها البشرية، وفي حالة انخفاض معدل الثقة بالإدارة، فإن الأفراد لن يكترثوا بتحقيق أهداف المنظمة، بل سيعملون على تحقيق أهدافهم الشخصية فقط، ويقل لديهم الولاء التنظيمي وحس الإبداع. وعليه فالثقة التنظيمية مهمة لنجاح المنظمات، وللمديرين تأثير على مدى ثقة العاملين في منظمتهم[2].

تتجلى محددات الثقة، والتي تؤثر في العلاقة مع الإدارة العليا فيما يأتي:

أ- العدالة التنظيمية: تركز العدالة التنظيمية – بصفة عامة – على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي تم من خلالها تحديد هذه النتائج. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين إدراك العدالة التنظيمية بنوعيها التوزيعية والإجرائية، وتعني العدالة التوزيعية توزيع أعباء العمل والمكافآت بشكل منصف، حينها سيشعر الفرد في هذه الحالة بالتقدير والأهمية، ومن ثم سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل،[3] بالإضافة إلى

---

[1] . الطاهر عزة، أنيس دباب، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة لدى المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي،** مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2019، ص13.

[2] . علي عبد الله الحاكم، أحمد عز الدين محمد شيت، **تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الإتصالات بجمهورية العراق،** مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد3، العدد8، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية ومركز نبتة للبحث والإبداع بجامعة السودان، السودان، 2022، ص 549.

[3] . رجب حسنين محمد رفاعي، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري ألابتكاري:دراسة ميدانية،** مجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 2، جامعة الكويت، الكويت، 2009، ص209.

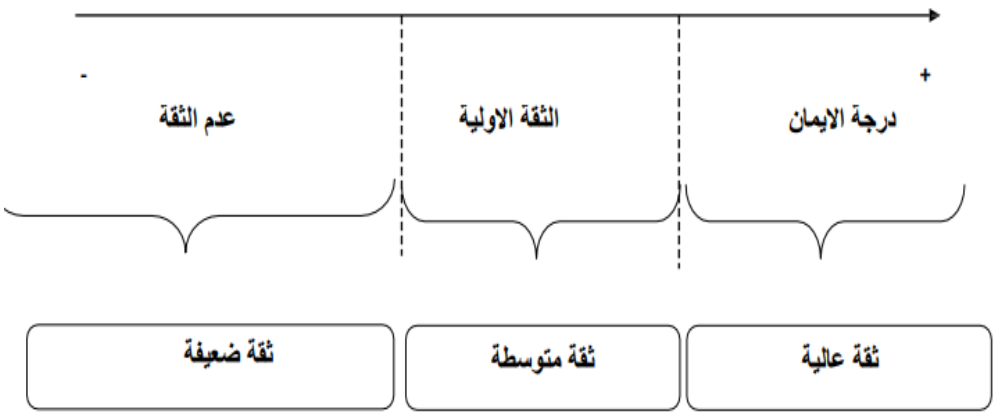
لذلك فإن عدالة الإجراءات المتخذة في المنظمة وفق مختلف الأنشطة التي تقوم بها تعزز الثقة التنظيمية، لأن إحساس الفرد بتوافر العدالة الإجرائية يجنبه عملية الشك فيما تقوم به المنظمة من إجراءات.[1]

ب– الدعم التنظيمي: إن جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين، والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين، زيادة رفاهيتهم وتقديرها، الأمر الذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لزيادة جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة[2].

المطلب الرابع: مستويات الثقة التنظيمية

يمكن تحليل الثقة التنظيمية من عدة زوايا مختلفة، سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى الجماعات، وعليه فإن المشاعر التي يحملها العاملون تجاه منظماتهم تختلف من فرد لآخر، والشكل الآتي يوضح مستويات الثقة التنظيمية:

الشكل رقم: (2–1): مستويات الثقة التنظيمية



المصدر: الهاشمي بعاج، **أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين: دراسة حالة جامعة الأغواط**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص 45.

من الشكل يتضح أن مستويات الثقة التنظيمية تنقسم إلى ثلاث مستويات، وهي كالآتي:

1– مستوى عدم الثقة : هذا المستوى ناتج عن مخاوف التعرض للخداع، فيعتقد الواثق أنه سيُخدع من طرف الموثوق به " صاحب القرار"، فعلى مستوى الإجراءات التي يتعين النظر فيها أو اتخاذ أي القرارات، فيمكن أن يؤدي

[1] . صابر بحري، منى خرموش، **مرجع سبق ذكره**، ص 1307.

[2] . أم الخير بوذراع، **الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب – المسيلة–**، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017، ص14.

عدم وجود الثقة إلى التقاعس من جهة، ولكن من جهة أخرى قد يكون أيضا في الأصل عملا إيجابيا يهدف إلى معالجة المشاكل المطروحة.

وعدم الثقة يولد بلا شك مجموعة من تكاليف المعاملات كتكاليف الرقابة، وبالتالي فإنه يؤدي بشكل عام إلى حالات عدم التعاون، والتي يمكن أن تؤثر على العلاقات الاجتماعية، أو التنظيمية وحتى التجارية.كما يمكن تبرير انعدام الثقة في التنظيم الإداري، الذي يكون فيه معظم أفراده غير جديرين بالثقة، وفي هذه الحالة يحمي الواثق نفسه من الخسائر ومن خطر التعاون.

ويصف الباحث **"Savage"** التنظيم الإداري ذو المستوى المنخفض للثقة بكونه قليل الالتزام، كثير الصراعات التنظيمية ومقاومة التغيير تكون شديدة، فمثل هذه المنظمات أقل كفاءة من المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الثقة، لأن العاملين فيها تحت ضغوط شديدة، وبالتالي فإن التركيز ينخفض وتنخفض معه الإنتاجية.[1]

2– مستوى الثقة الأولية: يعتمد هذا المستوى على ميل الفرد نحو الثقة بالطرف الأخر، حيث لا يكون هناك أي خبرات أو معرفة مباشرة، وغالبا ما تكون في مرحلة البناء، وقد تولِد الثقة الأولية علاقات بين مختلف أفراد التنظيم، وتشكل المناخ الذي تزدهر فيه المنظمة؛ فهي كحال العلاقات الشخصية تستغرق وقت لتنمو، وممكن أن تُفقد بسهولة، وفي هذا الشأن يقول الباحث **" Tyler "** أن الثقة تتطور أو تنمو في مكان العمل ببطء، وتحتاج إلى بيئة تتسم بالانسجام والمصداقية، ويمكن التنبؤ بها. وعلى الرغم من أن الثقة قد تأخذ وقتا طويلا لتنمو بين طرف والطرف الآخر، فإنها تُفقد بسرعة وفي وقت قصير،كما أن السلوك الخاطئ من أحد الأطراف يمكن أن يعطل بناءها لشهور أو سنوات، ومن جهة أخرى فإن عدم الانسجام وعدم المصداقية يمنع توليد الثقة، ويحدّ من نموها وقد تتآكل بسرعة.

من ناحية علم النفس الاجتماعي، فإن هناك محددان للثقة الأولية هما:

- **التواكل:** أو تسمى بالاعتمادية، حيث يعتمد كل طرف على الآخر لانجاز مهامه، والتي لا يمكن أن تُنجز إلا بوجود الطرف الأخر؛
- **المخاطرة:** لا نقصد هنا الإيذاء الجسدي مع أنه وارد في العلاقات الاجتماعية، إنما احتمال وجود خسائر أو مشاكل في النتائج من هذه الثقة.[2]

3– مستوى ثقة عالي (الثقة العمياء): قد تنكسر الثقة في بداية نشأتها بين أفراد التنظيم، وقد تتطور وتنمو إذا ما كان هناك مناخ ملائم داخل التنظيم، لتصل إلى مستوى عال قد يصل إلى درجة الإيمان، أين يصبح أكثر صلابة

[1] . الهاشمي بعاج، **مرجع سبق ذكره**، ص 46.

[2] . **المرجع نفسه**، ص 47.

ويدوم لمدة أطول، وهذه الدرجة من الثقة إنما تصل إليها من خلال معرفة الطرف الأخر، وحيث أن التواكل أو الاعتمادية والمخاطرة هما محددان للثقة الأولية، فإن معرفة الطرف الآخر هي المحدد الأساسي للثقة العالية، فارتفاع مستوى الثقة يُبنى على أساس الرغبة في الاعتماد على الطرف الآخر من خلال معرفة هذا الطرف والاعتقاد به، ومعرفة الطرف الأخر تعتمد على صفات مهمة قد تكون كلها، أو بعضها في هذا الشخص كالأمانة، الأفق الواسع، الجدارة والعناية....إلخ.

تشترك التنظيمات الإدارية ذات الثقة العالية في النقاط الآتية:

- تمتاز التنظيمات الإدارية ذات الثقة العالية بالولاء؛
- تتمتع قادة التنظيم الإداري ببُعد النظر من خلال اشتراك العامين في اتخاذ القرارات؛
- إن المناخ العالي للثقة يحث العاملين في التنظيم على الإبداع، مشاركة المعلومة والأفكار.

بالنظر إلى هذه العناصر، يتضح لنا أن الثقة هي الحالة النفسية للفرد الذي يخاطر بوضع ثقته في الطرف الأخر، وكما هو معلوم أن الأرباح تزيد مع المخاطر، فهناك علاقة طردية بينهما،كذلك هو الحال بالنسبة للمنظمات ذات الثقة العالية، فإنه من المرجح زيادة أرباحها إما من خلال الاستثمار في العاملين الذين يمثلونها، أو من خلال تقيدهم بمقاييس موثوقة وشرعية، والتي لديها توقعاتها على الرغم من عدم اليقين أن نوايا وسلوكيات ممثليها إيجابية، وجديرة بالثقة.[1]

إن عملية بناء الثقة تحتاج وقتا وجهدا من الأفراد لكسب الآخرين من جهة، ومن جهة أخرى هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستويات الثقة التنظيمية داخل التنظيم، وهي:

* **العوامل التنظيمية:** تعتبر الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، حيث أن عامِل الموارد البشرية تحدد فعالية وكفاءة نظام التقييم، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية، تحقيق الالتزام التنظيمي، رفع مستوى الأداء، نجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، فإن عامِل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين العاملين ومديريهم، وبالتالي يسهل ويساعد على تأسيس الثقة التنظيمية[2].

[1] . الهاشمي بعاج، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 47-48.

[2] . هبه عبد الله حمدان النسور، **أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن،2014، ص 28.

* **العوامل الفردية:** من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها، مثل: الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية، المشاعر، القيم والأخلاق؛ فالميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد العاملين للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة إلى الحالة الذهنية والمشاعر فتوضحان كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما، ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيف تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد[1].

* **القيم السائدة في المنظمة:** تمثل الخصائص الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يدركها العاملون، يتعايشون معها ويعبرون عنها، وتتمثل في احترام الإدارة للعاملين والتعاون معهم، الشفافية في مواجهة المشكلات، كفاءة الرؤساء والعدالة في تعاملهم.

* **دقة المعلومات وتوافرها:** تقتضي إتاحة الفرصة للحصول على المعلومات التي يحتاج إليها العامل لأداء مهامه الوظيفية بالكمية، الشكل، السرعة، الدقة والمصداقية المناسبة.[2]

هناك من يضيف العوامل الآتية:

* **عامل الشك:** الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية، فمن المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد؛
* **عامل أخذ بالمخاطرة الشخصية:** يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية؛
* **عامل أخذ المخاطرة المالية:** يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية؛
* **عامل الأنانية:** الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية.[3]

---

[1] . سارة صباغ، **أثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعة إرارة – شركة سوناطراك بحاسي مسعود–**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2018، ص 16.

[2] . منى بنت حسن الأسمر، **الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها: دراسة ميدانية**، مجلة كلية التربية، ، العدد 174، الجزء 2، جامعة الأزهر، 2017، ص .317

[3] . سارة صباغ، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

المبحث الثاني:مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية

في ظل الأوضاع الحالية وما تفرضه المنافسة من تحديات، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة عمل مناسبة ضروريا، باعتباره عاملا أساسيا يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وبهذا الصدد ظهر ما يسمى بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لقت اهتمام الباحثين، وتسعى كل المنظمات إلى الوصول إليه لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: ماهية سلوك مواطنة التنظيمية

يعتبر موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتمام الباحثين، لما له من تأثير على أداء المنظمة بصفة عامة.

أولا– مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية سنتطرق أولا إلى تعريف المواطنة.

1. **تعريف المواطنة**

أ. **لغة:** ورد مفهوم المواطنة في المعاجم العربية تحت (وَطَنُ، ووَطْنُ: مَنْزِلُ الإِقامَةِ)، أو هي (وَطَنَ به يَطِنُ وأَوْطَنَ: أقامَ) أو (أَوْطَنَهُ وَوَطَّنَهُ واسْتَوْطَنَهُ: اتَّخَذَهُ وَطَناً). [1]

ب.اصطلاحا: تشير المواطنة في قاموس علم الاجتماع إلى مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي(دولة)، حيث يقوم من خلالها الطرف الأول (المواطن) بتقديم الولاء، بينما يتولى الطرف الثاني بالحماية، وهذه العلاقة تتحدد عن طريق أنظمة الحكم القائمة، وعلى ذلك يمكن تعريف المواطنة من منظور نفسي باعتبارها " الشعور بالانتماء والولاء للوطن، وللقيادة السياسية التي تعد مصدر الإشباع للحاجات الأساسية، وحماية الذات من الأخطاء المصيرية، ومن ثم تشير المواطنة إلى العلاقة مع الأرض والبلد"[2].

---

[1] . المعجم المعاني، تعريف و معنى مواطنة في معجم المعاني الجامع، على الرابط: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/ar/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B7%D9%86%D8%A9، تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

[2] . شروق بنت عبد العزيز الخليف، محمد بن خليفة إسماعيل، **المواطنة وتعزيز العمل التطوعي**، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، السعودية، 2013، ص ص 23-24.

كما تعرف المواطنة على أنها " علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقة من واجبات وحقوق، وتؤكد أن المواطنة تدل ضمنا على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات، وأن المواطنة على وجه العموم تضمن للمواطن حقوقا سياسية، مثل حق الانتخاب وتولي المناصب العامة"[1].

ج. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، نذكر البعض منها:

* يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " تصرف الفرد التطوعي والاختياري الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة "[2].

* كما يشير إلى " سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز والمكافآت "[3].

* سلوك المواطنة التنظيمية هو: " أي شيء تطوعي وإيجابي يقوم به العامل، والذي يدعم زملاءه ويفيد المنظمة"[4].

* يُنظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه:" سلوك آخر غير أنماط السلوك التي يُنتظر من الفرد أن يقوم به في إطار ما تحدده مواصفات العمل الذي يقوم به، وهو ليس معروفا مباشرة من طرف نظام المكافآت الرسمي لكنه يساعد في تحقيق الأداء التنظيمي"[5].

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا لسلوك المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك طوعي اختياري ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد، فهو بهذا غير ملزم قانونيا ؛حيث لا يرتبط هذا السلوك بنظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويعمل على رفع وزيادة أداء المنظمة.

---

[1] . علي خليفة الكواري وآخرون، **المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية**، مركز دراسة الوحدة العربية، لبنان، 2004 ، ص3.

[2] . محمد كعوان، محمد بن عيجة، **سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد3 ، جامعة الأخوة منتوري -قسنطينة1-، الجزائر 2021، ص171

[3] . بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية الإدارية، المجلد 20، العدد 2، جامعة البلقاء، الأردن، 2012، ص153.

[4] . خليل رزق محمد، **أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 4، جامعة دمياط، مصر،2019، ص7.

[5] . محمد مقداد، **سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات**، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد11، جامعة البحرين،2015، ص208.

ثانيا– خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي السلوكيات التنظيمية الأخرى، وفيما يأتي عرض لهذه الخصائص:

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الموظف [1]؛
- شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي؛ فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه في العمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت)؛ ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع[2]؛
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والإرتقاء بالأداء الوظيفي الكلي؛ فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسميا بحدّ ذاته، إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة[3]؛
- هي سلوكيات نزيهة أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها [4].

ثالثا– أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يرى الباحثون في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة، من خلال:

- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في الوظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة[5]؛
- القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها[6].

---

[1] . منذر عباس شعلان، هدى أمين عليوي، **دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين**، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1 ، العدد56، جامعة الكوفة، العراق، 2020، ص451.

[2] . الزهرة حمانة، **المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي**، شهادة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2015، ص45.

[3] . غنوى محمد نادر، **أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية : دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012، ص75.

[4] . بن براهيم عبد الهادي، **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة**، شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر، 2019، ص44.

[5] . حمادوش دلال، حماز ربيحة، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية**، شهادة ماستر في إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2020، ص45.

[6] . رشيد مناصرية، فريد بن ختو، **سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس – وحدة ورقلة–** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2015، ص223.

- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد، وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة[1].
- سلوك المواطنة التنظيمية غير مكلف بالنسبة للمنظمة؛ فهو اختياري تطوعي ولا يرتبط بشكل رسمي بأية حوافز[2]؛
- يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بمعدلات منخفضة من الغياب والاستقالة،كما أنه يساعد في زيادة الإنتاجية، الفاعلية التنظيمية، رضا العملاء وانخفاض التكاليف[3].
- توفير القدرة على الإبداع والإبتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد العاملين؛
- يعزز الدافعية للانجاز، تحسين الأداء، الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة؛
- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم؛ ومشاركتهم في اتخاذ القرارات[4].
- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهماتهم ومشاركاتهم في إتخاذ القرارات[5].

رابعا– سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة

لفكّ الغموض بين مفهوم المواطنة التنظيمية والمفاهيم الأخرى، لا بدّ من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تتداخل مع مصطلح المواطنة التنظيمية، وهي:

1– التمكين: يتمحور التمكين حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور في سياق تلك الوظيفة[6].

2– جودة الحياة الوظيفية: تساعد على تمكين العاملين والسعي لتحقيق إنخراطهم وإنغماسهم في العمل [7].

---

[1] . مباركي نجاح، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بوشقرون**، شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016، ص45.

[2] . عصام حيدر، حنان مصطفى، **دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق**، مجلة الجامعة بعث، المجلد 39، العدد8، جامعة بعث، سوريا،2017، ص22.

[3] . فاتن سعيد سالم معشر، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص37.

[4] . محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر، **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية الآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 30، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص221.

[5] . عمرون بلال، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوى قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة**، شهادة ماستر في علم النفس العمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2015، ص31.

[6] . يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 6.

[7] . عادل محمد محمد عبد الرحمان، **أبعاد جودة حياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013، ص12.

3- الالتزام التنظيمي:يشير الالتزام التنظيمي مدى اندماج العامل مع المنظمة التي يعمل بها، وهذا التعريف مبني على ثلاث أبعاد [1] :

* الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها؛
* الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة؛
* الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

4- العدالة التنظيمية:تشير العدالة التنظيمية إلى تلك " القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم المنظمة، من حيث توزيع الموارد (العدالة التوزيعية)، والعمليات والإجراءات تكييف هذا التوزيع (العدالة الإجرائية)، والعلاقات بين الأشخاص (العدالة تفاعلية)[2].

المطلب الثاني: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية وأنماطها

سنستعرض في هذا المطلب أهم المداخل التي اعتمدها الباحثون في تفسيرهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا أهم أنماط (مظاهر) سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين.

أولا- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

حاول بعض الباحثين إيجاد تفسير أكثر وضوحا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض الباحثين دون غيرهم، من خلال مجموعة من المنطلقات الفكرية والمعرفية، وعلى هذا الأساس اتفقوا على وجود مدخلين لتفسير هذا السلوك، وهما:

1- مدخل التبادل الاجتماعي

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس.

فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الإجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات. ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في:

- العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل؛

[1] . علي محمد أحمد المصاروة، **إدارة التنويع: منظور الالتزام التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص48.

[2]. Boumesbah nabil, chemimi moussa **, l'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyennete organisationnelle**, Revue du développement économique et humain, volume 9.numéro 1, Université de Blida 2 , Alger, 2018, p 405.

- الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل؛ بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر، إذ رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين[1].

انطلاقا من هذين المبدأين، فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات الآتية:

- (عامل 1، عامل 2): أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة؛
- (عامل، قائد): أي ان أحد الطرفين عامل والآخر قائد؛ أي ليس من نفس الدرجة؛
- (عامل، منظمة): أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي (عامل)، والطرف الثاني شخص معنوي (منظمة)، بما تمثله من جميع العناصر؛ أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة.[2]

يرى الباحث " **أورغان**"، وهو احد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هذا السلوك يظهر كلما كان هناك تبادل اجتماعي في المنظمة، ومنه وفقا لهذه النظرية، فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العاملين على ما يتلقاه في المنظمة.

2- مدخل التعاون

صاحب هذه النظرية هو " **Chester Bernard**"، وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيرا علميا لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع العاملون انه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة؛ أي أن نجاح كل عامل يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا.

لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة، فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من الباحثين "**كاتز و اورغان**" لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية، ومن خلالها أضاف الباحث " **Chester Bernard** " أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العاملين[3].

---

[1] . لطرش أيمن، زهير منيش، **أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل**، شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2020، ص ص36-37.

[2] . وليد شلابي، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2015، ص ص 78-79.

[3] . **المرجع نفسه**، ص79.

ثانيا– أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يأتي:

1– النمط المتعلق بشؤون العاملين: يشمل هذا النمط على مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل مثل:

* مساعدة العاملين المتغيبين؛
* توجيه العاملين الجدد؛
* مساعدة العاملين الآخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة؛
* مساعدة الرئيس والمشرف في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه.

2– النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط بتقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية، أو العائلية، أو العاطفية.....إلخ.

3– **النمط المتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة:** يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء في الأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل:

* إرشادهم أو الإصغاء إليهم؛
* شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

4– النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: يتضمن هذا النمط الانصياع للقيم التنظيمية، السياسية واللوائح في مكان العمل مثل:

* الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحدد؛
* استخدام الموارد التنظيمية، أو الإدارية، أو الإجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5– النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: يتضمن هذا النمط الحديث عن المنظمة بصورة طبية أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها؛ كذكر ايجابياتها أمام العاملين، والعملاء والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.[1]

6– النمط المتعلق بتطوير المنظمة: يتضمن هذا النمط القيام بـــ:

[1] . عمار بن يحي، حليمة بوجيت، **معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية**، مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجاد 6، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص ص 76– 77

* اقتراح تحسينات تنظيمية، أو إدارية، أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل: الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الإستراتيجيات، أو الممارسات الإدارية؛

* بذل جهود مضاعفة في العمل، وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية، أو فترات استراحة طويلة ومتكررة، أو زيارات داخلية، أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛

* التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان، أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اعتمد البعض على نموذج ثنائي، والبعض الآخر على نموذج خماسي، وذكر آخرون سبعة أبعاد، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث، وسوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

أولا– النموذج الثنائي لـ (Anderson & Williams):

يرى **(Anderson & Williams)** أن لسلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسين هما:

1- **سلوك المواطنة التنظيمية الفردي:** هو سلوك يفيد أفراد معينين، ويُسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة، ومن مؤشراته:

* مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛
* توجيه العاملين الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم؛
* المساعدة في حل النزاعات بين العاملين.

2- **سلوك المواطنة التنظيمية المنظمي:** هو السلوك الطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام، ومن مؤشراته:

* تقديم المقترحات التي تفيد في تطوير الأداء؛
* الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛
* الدقة والتفاني في العمل؛
* عدم التغيب إلا للضرورة القصوى؛
* حضور الاجتماعات المبرمجة من قبل المنظمة.[2]

[1] . رشيد مناصرية، فريد بن ختو، **مرجع سبق ذكره**، ص 222.

[2] .أيمن لطرش، زهير منيش، **مرجع سبق ذكره**، ص 41.

ثانيا– النموذج الثلاثي

تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

* **المبادرة:** هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية، مثل: العمل التطوعي لوقت إضافي، أداء الواجبات الإضافية، تقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل ويتطابق بعد الانجاز وفق الضمير؛
* **مساعدة الزملاء:** يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل؛
* **نشاط المجموعة المشتركة:** يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.[1]

ثالثا– النموذج الخماسي لـــ " Organ"

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج استخداما من قبل الباحثين في الدراسات ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية، **وفي دراستنا هذه** سنعتمد على أبعاد هذا النموذج. ويشتمل نموذج " **Organ**" على الأبعاد الآتية:

* **الإيثار:** ينعكس هذا البعد في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم، وحل مشكلات العمل المنظمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين والمستفيدين من خدمات المنظمة[2]. ويُطلق على هذا البعد بسلوكيات المساعدة؛ فهو ينطوي على مساعدة زملاء العمل، أو العاملين الجدد بشكل مباشر أو غير مباشر في حل مشكلاتهم المتصلة بالعمل داخل المنظمة.[3]

* **الكياسة:** هي مدى مساهمة العامل في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه وممارساته على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادلة بالاتصال بالآخرين[4]. وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات، تمرير المعلومات، تسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية.[5]

---

[1] . وليد شلابي، **مرجع سبق ذكره**، ص 69.

[2] . محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، **الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة نقد وتنويع، العدد 2، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية بغرناطة، اسبانيا، 2015، ص 72.

[3] . بحري صابر،خرموش منى، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، المجلد 3، العدد2، عمادة البحث العلمي – الجامعة العربية الأمريكية بجنين، فلسطين،2017،ص87.

[4]. **المرجع نفسه**، ص87.

[5] . خليصة فرحي، **أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة أم البواقي–**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 28.

* **السلوك الحضاري:** يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة[1]. فالعاملون الذين يطبقون هذا النوع من السلوك يساهمون بفعالية في أنشطة المنظمة، ويتابعون باستمرار تنمية منظماتهم والمسائل التي تؤثر فيها، ويقدمون الاقتراحات لمنظماتهم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.[2]

* **الضمير الحي:** هناك من يطلق عليها الطاعة العامة؛ وهو إخلاص العامل لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة الأمة، ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية [3]. ويشير هذا البعد أيضا إلى حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد، وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب،[4]

* **الروح الرياضية:** يشير هذا البعد إلى قدرة العامل على منع زملائه في المنظمة من افتعال الصراعات والمشاكل؛ بمعنى سلوك الفرد لاستيعاب الأشياء غير المناسبة التي قد تحدث في بيئة العمل دون شكوى، إضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشاكل الآخرين[5]. فالإضافة إلى قبول العامل العمل في ظروف أقل من الظروف العادية، التماس العذر للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل فرد العامل لتلك الاحتياطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى، يمكن أن يخفض عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، مثال: العمل لساعات إضافية بعد انتهاء وقت الدوام الرسمي، تقبل بعض المهام غير المطلوبة رسميا من العامل.[6]

---

[1] . نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، **أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر 2017،ص97.

[2] . خليصة فرحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[3] . حمزة معمري، بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية في المنظمات الحديثة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد، 14، 2014، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص47.

[4] . خليصة فرحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[5] . المعتز بالله البرنس محمد خليفة، **دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، جامعة بورسعيد، مصر، 2020، ص629.

[6] . خليصة فرحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

المطلب الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بعدة محددات، وفيما يأتي عرض موجز لهذه المحددات:

1- الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى " شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج[1]. ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي، حيث حددوا عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، وهي على النحو الآتي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة؛
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة؛
- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته ؛
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. [2]

* **علاقة الرضا الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية** :تبين بأن هناك علاقة ارتباط موجبة إحصائيا ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى أنه كلما كان رضا سائد بدرجة عالية بين الموظفين بالمنظمة يدفعهم ذلك للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية[3].

2 – الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى " استعداد الفرد العامل لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في

---

[1] . عصام عبد اللطيف عمر، **الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط العمل**، نيولينك للنشر والتدريب، مصر،2015 ،ص9

[2] . زين الدين عدودة، **علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، جزائر،2015، ص ص4-5.

[3] . صلاح الدين حنيش، محمد الباي، عبد الرزاق بن علي، **أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي**، مجلة الباحث، المجلد19، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص474.

البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة[1]. وتعود أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمنظمة للأسباب الآتية:

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من نواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها؛
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات؛
- أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء؛
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار بقاء العاملين في أماكن عملهم، ما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة. [2]

* **علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:** تعددت واختلفت الآراء حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة، فهناك العديد من الدراسات أكدت على وجود علاقة بين هذين المتغيرين، مثل: دراسة "**Guatam**: **2004**"، والتي لخصت إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، في حين أن بعض الدراسات أكدت على عدم وجود علاقة مباشرة بينهما، مثل: دراسة "**Setton**: **1996**"[3].

3- العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى " القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الفرد العامل لنزاهة الإجراءات، وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة" [4]. وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بُعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي، والعائد المادي المعمول به في المنظمة؛

---

[1] . ريان طالبي، رفيدة شريبط، **الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة تحليلية مقارنة**، مذكرة ماستر في عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2020، ص 55

[2] . راضية حساني، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي**، لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، ص ص39-40.

[3] . سميرة هارون، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةsnvi**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر ،2013،ص 24.

[4] . حمزة فرطاس، عائشة نحوي، **العدالة التنظيمية : الأبعاد والنظريات المفسرة لها**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر ،2018، ص348.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بُعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزام الوظيفي، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة؛
- إن العدالة التنظيمية تسلط على الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بُعد العدالة في التعاملات حول السياقات، المعاملات، العلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب، ودرجات التفاعل التنظيمية؛
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على: الرضا عن الرؤساء، سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية، تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية، والانجازات عند أعضاء المنظمة. [1]

* **علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية:** بخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية ومباشرة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كدراستي "**Moorman**" و "**Organ** and **Konovsky**"، فلقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، أو التوزيع، أو التعاملات؛ فهي تُولد لدى العامل الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية[2].

3- الولاء التنظيمي:

يُعبر الولاء التنظيمي عن تلك "العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد، مع أهداف وقيم المنظمة، ويبذل الفرد جهده لتحقيق أهدافها، ويسعى لأن يستمر عضوا فيها[3]. ويؤثر الولاء بشكل كبير في سلوك العاملين ودافعيتهم، ويمكن ذكر أهميته كما يأتي:

---

[1] . عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص56.

[2] . هارون سميرة، **مرجع سبق ذكره**، ص26.

[3] . إيهاب أحمد عويضة، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص32.

- شعور الفرد العامل بالولاء يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمالة، الانتظام في العمل، بذل المزيد من الجهد والأداء ،مما يؤثر على خفض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستمرار للمنظمة؛
- الأفراد العاملون الأكثر ولاء والتزاما يحققون مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي يكونون أكثر رضا، لذلك يلتزم هؤلاء العاملين أكثر، ويوحدون وجهة نظرهم مع وجهة نظر المنظمة لتحقيق مصالحها؛
- آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الأفراد العاملين الخاصة، حيث يتميز هؤلاء الأفراد ذوي الولاء العالي بمستوى سعادة وراحة أعلى خارج أوقات العمل؛
- يزيد الولاء من درجة فعالية الجماعات وتماسكها، والعمل بروح الفريق الواحد؛
- المنظمة التي تتصف بدرجة عالية من ولاء العاملين لها، تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، وهذا يسهل حصول المنظمة على الكفاءات التي تريدها. [1]

* **علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية:** أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حيزا كبيرا في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخرا، فاهتمت الكثير من الدراسات الميدانية معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، وكيف للولاء يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، في هذا الصدد يقول (**Bolon**:1997) بأن الولاء يحدّد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الفرد العامل يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.

لكن نتائج البحوث الميدانية جاءت إلى حد ما غير متجانسة النتائج، فهناك دراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين، مثل دراسة **(Organ and Rayan : 1995)**، ودراسات أخرى توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة **(Tansky :1993)**، لكن يُرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل: الرضا والعدالة التنظيمية .....، وأكد هذا الطرح **(Schappe :1998)**، حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء وسلوك المواطنة عندما تمّ التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية[2].

[1] . عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي :دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية**، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020، ص83.

[2] . أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مركز النشر العلمي، السعودية، 2003، ص74.

المبحث الثالث:مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

يُعدّ سلوك المواطنة التنظيمية أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسة على تدعيم فاعليتها، وتحقيق أهدافها؛ لذا فإن توفير بيئة تنظيمية يسودها الثقة المتبادلة بين عناصر التنظيم (الأفراد، الإدارة العليا والمشرفين، قد تُكون القاعدة المحورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الأول: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

تنقسم آثار سلوك المواطنة التنظيمية إلى آثار إيجابية وآثار سلبية، وهي على نحو الأتي:

أولا–آثار الإيجابية: يمكن حصر الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في الآتي:

1. **على مستوى المنظمة:** تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في التأثير إيجابا على المنظمة، حيث أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابدّ من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية، والذي قد يساهم في :

* تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة؛
* توفير المرونة اللازمة للعمل؛
* تحسين الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة؛
* تقليل الصراعات؛
* وزيادة الكفاءة؛ وهذا ما يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بأفضل الكفاءات البشرية، مما يساهم في زيادة الاستقرار في أداء المنظمة، وتمكينها من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية؛
* التأثير بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالعاملين الذين يظهرون مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح؛ أي أن التسرب الوظيفي هو إنعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة؛
* يساعد سلوك المواطنة التنظيمية أيضا في تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة؛
* تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، وتوجيهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية، كما قد يساعد على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية؛
* يحسن من سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، مما يزيد من الاستقرار في الأداء وتمكين المنظمة من التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية؛

* تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين استخدام الموارد، الإبداع والتكييف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، لأن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية يجعلهم يتكيفون مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، ومنه سرعة استجابة المؤسسة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد آخرين يقومون بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد، كما أن النشاطات التي يقوم بها العاملون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي هذا الصدد يقول **(katz :1964)** إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة[1].

2. **على مستوى الجماعة:** وُجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الخلافات؛ حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل، والأعمال التطوعية تؤدي إلى تدعيم روح جماعة العمل، وتماسكها وتقلل من حدة التوتر بين أعضائها.

3. **أما على مستوى الفرد:** كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى:

* تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك العامل، هذا الإنطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها العامل، كالراتب أو الترقية؛
* تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال؛ لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب العاملين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، وبالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف[2].

مما سبق، يمكن تلخيص أهم الآثار التي تنتج عن القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، الجماعة، والمنظمة في الجدول الآتي:

[1] . فتيحة ونوفي ، **أثر التمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021، ص100.

[2] . **المرجع نفسه**، ص101.

جدول رقم(2–1):آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية على الفرد، الجماعة والمنظمة

المنظمة	الجماعة	الفرد
زيادة فعالية المنظمة من خلال:	**زيادة فعالية الجماعة من خلال:**	**زيادة فعالية الفرد من خلال:**
– زيادة جهد الأفراد	– التفاعلية الجماعية	– زيادة الحماس
– إنخفاض معدلات دوران العمل	– التماسك الجماعة	– الشعور بالانتماء
– انخفاض نسب التغيب	– الرغبة في مساعدة الزملاء	– تنمية الثقة في المنظمة والقادة
– زيادة الجودة ونوعية الخدمات	– ثبات العضوية	– رفع الروح المعنوية
– تحسين الإنتاجية	– تنمية روح الفريق	– تحسين الأداء الفردي
– خفض التكاليف	– تنسيق الجماعات	– تطوير الذاتي للفرد
– جعل المؤسسة مكان عمل جذاب	– التشجيع على التعاون والتشارك وتبادل الآراء والأفكار.	– الإخلاص في العمل والشعور بالمسؤولية
– تعزيز الثقة التنظيمية		– الالتزام بالمبادئ والقيم
–صورة إيجابية عن المؤسسة		–المحافظة على ممتلكات المؤسسة

المصدر: فتيحة ونوفي، **أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة(SC–SEG)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021، ص100.

ثانيا– الآثار سلبية: يمكن حصر الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية كما يأتي:

1. **على صعيد الفرد؛** قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية [1].

2. **على صعيد الجماعة؛** ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من العاملين، أو على بيئة العمل المحيطة، مثل: بروز روح الاتكالية؛ والإحجام عن المبادلات الذاتية[2].

[1] . هبة قدندل، **دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم: دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر**،أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016،ص 177.

[2] . صباح جوهر دعنا، **سلوك المواطنة التنظيمية في مدريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة خليل، فلسطين ،2017، ص49.

3. **على صعيد المنظمة؛** قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة[1].

هناك آخرون يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية أثرها سلبي ضمن ثلاث عناصر محددة، وهي كالتالي[2]:

- عندما يكون مستوى الأداء منخفض، أو غير فعال حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى؛
- عند ممارسة هذه السلوكيات خارج وقت العمل الأساسي؛
- عند وجود مرونة وتساهل في عملية إستقطاب وتوظيف العاملين.

المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

هناك عدة أساليب لبناء الثقة التنظيمية نذكرها كالآتي:

أولا– أساليب بناء الثقة التنظيمية عند (cosey :2015):

ذكر الباحث **(cosey)** بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها، وهي كالأتي:

1- **الحفاظ على الوعود والوفاء بها:** الحرص على الوفاء بالوعود سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعدا يجدر به الالتزام به، وعدم الإخلاف بأي وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك، وإن كان الوعد يختص بأمر هام فالشرح والتفسير قد لا يكون كافيا، فعلى المدير أن يعِد العاملين مرة أخرى ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأي إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير.

2– ممارسة الاتصال مفتوح: يؤدي الاتصال المفتوح إلى الإيمان والثقة، فعلى المدير إعلام العاملين وإبلاغهم بالمعايير التي تصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين العاملين وفقا لرغبة القائد فقط؛ عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.

3– الحرص على الاتصال بالآخرين: على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع، والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه العاملون من معلومات، فهُم يثقون في المدير الذي يفهمهم.

---

[1] . هبة قدندل، **مرجع سبق ذكره**؛ص 177.

[2] . وردية عيساوي، قايدي ثلجة، **أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات: دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020، ص57.

4- إظهار احترام والتقدير لا التعالي والنفوذ: إن كسب ثقة المرؤوس وتأييد لقرارات مديره وتعليماته، يجب أن تتم في إطار من الإحترام والتقدير للمروؤس لا التعالي عليه من حكم موقع السلطة والإدارة، فإذا كلف المدير أحد مرؤوسيه بعمل معين فربما من الأفضل مخاطبته بقول (إنني أتوقع منك تحقيق النتائج التالية من هذا العمل)، وليس بقول (يجب عليك إنجاز هذا العمل وبالنتائج التالية)، لأن هذه اللهجة تحمل في طياتها الإقتراح لا الأمر.

5- المحاسبية الذاتية: تعتمد جميع العلاقات بين العاملين بصورة كبيرة على المسؤولية والمحاسبية الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ من الفوضى إذا حدث تقصير في المحاسبية، بينما يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين على أفعالهم. [1]

ثانيا- أساليب بناء الثقة عند (shriar :2014) [2]:

ذكر الباحث **(shriar :2014)** كذلك بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها المدير من أجل بناء الثقة وتعزيزها، وهي كالأتي:

1- إظهار الشغف العمل: على المدير أن يكون مثالا للآخرين في مدى حبه وشغفه وتعلقه بما يعمل، فهذا يبث روح الحماس لكافة أفراد الفريق ويحسن كفاءة العمل.

2.الشفافية: هي إحدى أقوى دعائم بناء جدار الثقة بين العاملين، فعلى المدير الالتزام بالشفافية في كل تعاملاته مع العاملين، حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم واحترامهم، وهذا ينعكس إيجابا على كفاءة العمل.

ثالثا- هناك من أضاف أساليب أخرى يمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة، ومن بين هذه الأساليب نذكر[3]:

- أن يتحمل العاملون مسؤولية الناتجة عن قراراتهم، بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها؛

- توفير المنظمة الهيئة الأمنية المستقرة للعاملين من خلال سياسات إدارية محددة، مثل: العدالة في الترقية وتطبيق النظام على الجميع؛

-السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، إظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.

---

[1] .محمد جابر محمود، أحمد ننسى احمد فؤاد، حسن منال محمد بكري، **الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2018، ص ص198-199.

[2] . نورى يسري محمود طه، **درجة ممارسة مديرية المدارس الخاصة للقادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الخليل، فلسطين،2019، ص 46.

[3] بن علال حيزية، يماني إيمان، **مرجع سبق ذكره**، ص50.

بعد بناء الثقة التنظيمية، لابدّ من المحافظة على ذاك المستوى العالي من الثقة التنظيمية، لذا على المنظمات أن تتبع مجموعة من خطوات من أجل إجراء تحسينات اللازمة، وتتمثل فيما يلي[1]:

الخطوة الأولى:تقييم مستوى الثقة في المنظمة

يمكن تقييم الثقة داخل المنظمة من خلال استطلاعات العاملين والمقابلات السرية الفردية، ويجب طرح الأسئلة المتعلقة بمستويات الاتصال داخل المنظمة وفهم أهدافها، وكذلك مستوى الثقة بين العاملين وكبار القادة، وبمجرد الحصول على النتائج، يمكن إجراء تحليل لتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين.

الخطوة الثانية: الإبلاغ عن نتائج التقييم

يجب على المنظمات التواصل بشكل مفتوح وشفاف مع العاملين على جميع المستويات، وبمجرد التقييم يجب إبلاغ نتائج المسح التنظيمي للثقة بشكل مفتوح لجميع العاملين، ويجب أن يبلغ الاتصال عن نقاط القوة والضعف الموجودة في الدراسة.

الخطوة الثالثة: تقييم مصداقيتك الخاصة واطلب من كبار القادة الآخرين أن يفعلوا نفس الشيء

يجب على خبراء الموارد البشرية تقييم ما إذا كان الآخرون يفسرون أفعالهم على أنها جديرة بالثقة، واستخدام المعلومات المكتسبة في مسح على مستوى المنظمة وتقييمات شخصية لوضع خطة للتحسين، ثم يُطلب من كبار القادة الخضوع لنفس العملية.

الخطوة الرابعة:المتابعة واليقظة

يجب على متخصصي الموارد البشرية تقييم مستويات الثقة في منظماتهم بشكل منتظم، للتأكد من معالجة أي حوادث تُسبب عدم الثقة في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: نماذج الثقة التنظيمية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

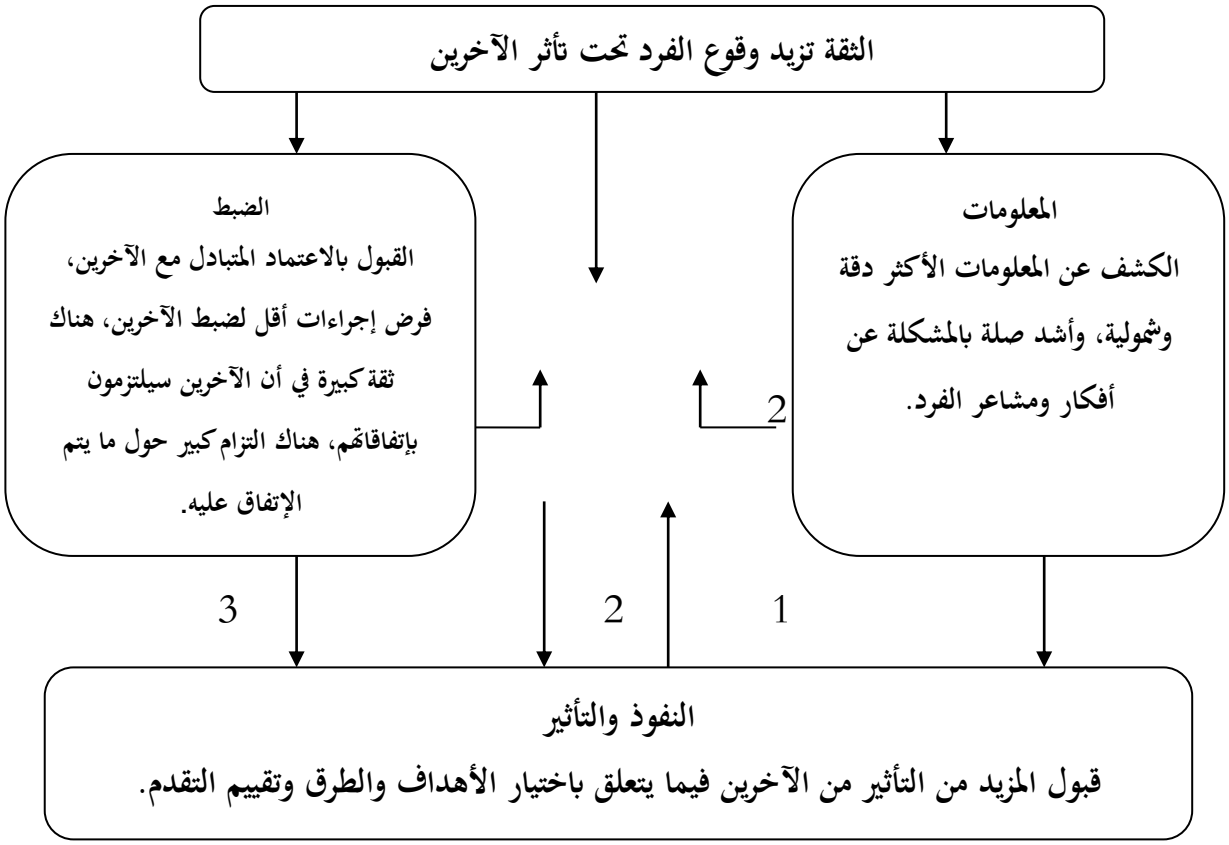
حاول علماء الإدارة تصميم نماذج للثقة التنظيمية تساعد المنظمات على فهم الأبعاد الأساسية للثقة، وكانت هذه النماذج تركز على جوانب مختلفة، نذكر أبرز تلك النماذج فيما يلي[2]:

[1] . الطاهر عزة، أنيس دباب، **مرجع سبق ذكره**، ص7.

[2] . حيزية بن علال، إيمان يماني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص54-55.

1. **نموذج (Shooman et Davis Mayer):** يركز على ثلاث أبعاد للثقة، وهي:القدرة، الخبرية والتكامل؛
2. **نموذج (korsgaard Brodt et Whitnee Wernen) :** يركز على الإطار التبادلي للسلوك الإدارة للرئيس الجدير بالثقة؛
3. **نموذج (الغامدي):** توصل (الغامدي) إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية، وهي:السياسات الإدارية، الابتكار، تحقيق الذات، القيم السائدة وتوافر المعلومات
4. **نموذج (zand):** يركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة والأداء من خلال: المعلومات، التأثر والسيطرة؛ كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3–1):نموذج زاند(zand)



المصدر: حمزة سعيدي، جمال ميلودي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018، ص21.

حيث: الرقم (1) يمثل مستوى أولي من الثقة، يحدد بشكل مسبق تدفق المعلومات والتأثير والضبط؛
الرقم (2) يمثل استجابة الآخرين التي تدل على الثقة؛
الرقم (3) يمثل العلاقة التي تأخذ طابع الديمومة.

يستند هذا النموذج على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق أو لا يثق (حالة من الشك)، من خلال معلومات النفوذ، التأثير، الضبط (السيطرة)؛ فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق والأفكار، بحيث تنعدم لديه الصراحة، وتكون المعلومات التي يقدمها أقل دقة، أقل أهمية وغير متطابقة مع الحقيقة، وسوف يحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، ويكون غير واثق، وفي حالة شك من أرائهم، أقوالهم وغير مبالي لاقتراحاتهم، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره، والمرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتمادا على الآخرين، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق الأهداف المشتركة، ويبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه، وعندما يواجه الآخرين سلوك ضعيف للثقة فأنهم يترددون عن إعطاء المعلومات، ويرفضون التأثر ويتهربون من السيطرة، هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات، وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، ما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة .

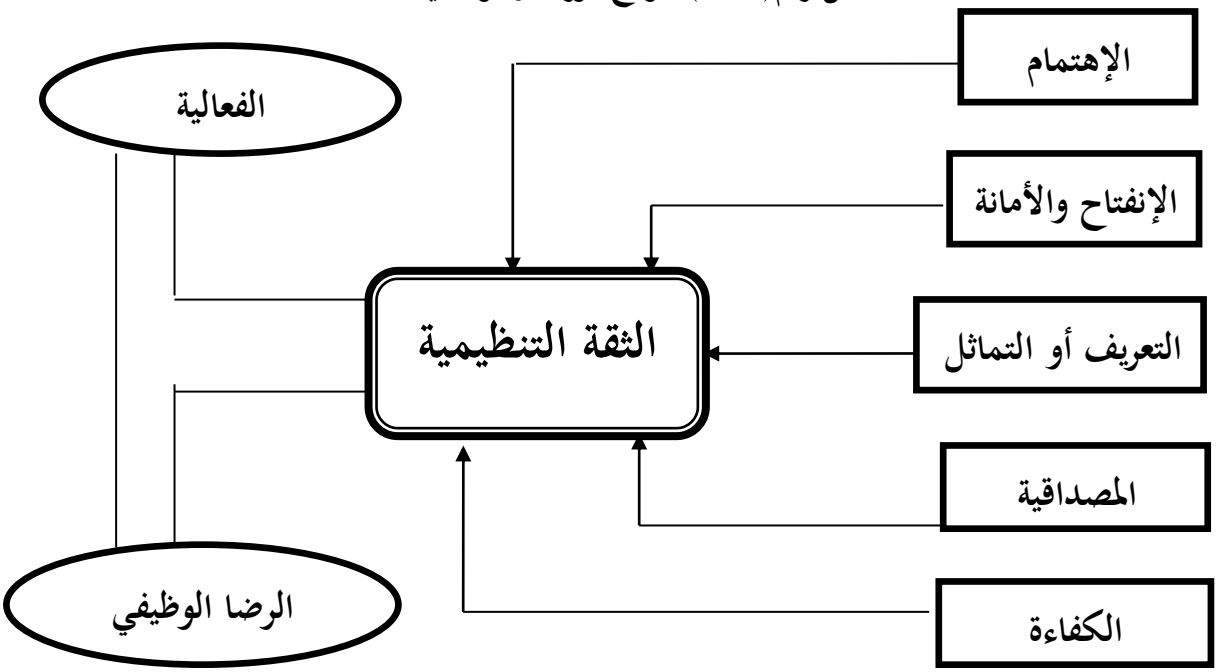
كما أن الأفراد الذين لا يثقون بالآخرين سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين، فتدني مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يثقون ببعضهم البعض؛ فهم يقدمون معلومات واقعية، أكثر دقة، شمولية وفي أفضل توقيت، وبذلك فهم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات، وهؤلاء الأفراد يحملون خوفا أقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حل الاعتماد المتبادل.[1]

2. نموذج Morrealle et Shockley Zalabak

يقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية، وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج سوف تؤدي حتما إلى الفعالية والرضا الوظيفي، وهذه العناصر موضحة في الشكل الآتي:

[1] . حمزة سعيدي، جمال ميلودي، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

الشكل رقم(4-1):نموذج مورال وشوكلاي للثقة التنظيمية



المصدر: حمزة سعيدي، جمال ميلودي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018، ص20.

حيث أن:

– **الكفاءة:** مدى قدرة المنظمة وكفاءتها من خلال قيادتها، إستراتيجياتها وقراراتها في مواجهة التحديات، ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم، ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة بالإضافة إلى زملاء العمل؛

– **الانفتاح والأمانة:** المقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، طرق الإيصال الجيد، المشاركة في معالجة المشاكل، اتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة، الصدق، الأمانة في الحفاظ على الأسرار الخاصة بالمنظمة، فكلما تميزت قادة المنظمة بالانفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين؛

– **المصداقية:** تمثل توقعات العاملين للسلوك المتوافق والمعتمد عليه من قبل قادتهم؛ بمعنى التطابق بين الأقوال والأفعال، ما يرفع المصداقية بين الطرفين، مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح؛

– **الاهتمام:** هو إدراك العاملين أن قادة منظمتهم يهتمون بهم، وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم، وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين؛

– التماثل: المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة، قيمها وأعرافها، وتزداد الثقة عند تماثل قيم العاملين مع قيم المنظمة؛ فإذا حدث التماثل بين العاملين والمنظمة، فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة والفعالية التنظيمية.

المطلب الرابع: دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تعدّ الثقة من أهم المؤشرات التي تبني عليها سلوكيات العاملين، ومن هذه السلوكيات نذكر المواطنة التنظيمية الذي تعتبر سلوك طوعي إختياري، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما إرتفعت مستويات الثقة يؤدي إلى زيادة تبني الأفراد العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يتجلى في قيامه بأنشطة إضافية، أو العمل لوقت إضافي.

أولا– مساهمة الثقة بالزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن العامل المهم والمسؤول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين الأفراد هو وجود جو من الثقة بينهم. فالثقة توفر أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة، والتي بوجودها يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومن ثم زيادة التعاون بينهم. فحسب نظرية التعاون؛ فإن ثقة الأفراد بأن الزملاء الآخرين يسعون ويكافحون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة هو أساس هذا التعاون، وهذه الثقة هي التي تخلق توقعات بأن سلوكيات الآخرين يمكن الثقة بها، فالتعاون بين زملاء العمل يُعدّ أحد المخرجات السلوكية للعاملين التي تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الثقة السائدة بينهم، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الثقة بزملاء العمل ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وهنا يؤكد (**Ong :2013**) أن الأفراد العاملين ينخرطون أكثر في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملائهم إذا كانوا يثقون بهم، وفي نفس السياق يرى (**Dirks & Skarlicki :2009**) أن الأفراد هم أكثر استعدادا لتقاسم الموارد وتقديم المساعدة لزملائهم في العمل عندما يثقون فيما بينهم؛ فالثقة بين الفرد وزملائه الآخرين في العمل تعمل على خلق بيئة عمل محفزة على بروز بعض السلوكيات الإيجابية: كسلوك الإيثار، الكياسة والروح الرياضية التي تُعدّ أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

إن الثقة في الزملاء العمل تساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تنتج من خلال شيوع روح التعاون الجماعي،كما أنها تولد الرغبة في تبادل المعلومات والمهارات خاصة للعاملين الجدد، وفي هذا الصدد أشار (**Cosinir lee et Loon 2012**) إلى أن الثقة هي عامل أساسي ضمن أي نشاط المشاركة وتقاسم المعرفة، وهو ما يوفر جزء من الميزانية لتدريب العاملين الجدد مما يسهم في الحفاظ على موارد المنظمة،كما أن سيادة جو من الثقة بين زملاء العمل يعمل على تنمية روح الفريق المتعاون، ويعمل على بناء قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات بين الأفراد، ومشاركة الزملاء الآخرين الأفكار التي تُسهم في التحفيز للعمل الجماعي بما يسمح تحقيق الأهداف المشتركة،

وفي هذا الإطار يرى (**Mcallister : 1995**) أن التواصل المفتوح وإبداء الاهتمام بالآخرين وعرض المساعدة لتحقيق الأهداف هي نتائج مثالية ويمكن ملاحظتها من الثقة[1].

ثانيا– مساهمة الثقة التنظيمية بالمشرفين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

من وجهة نظر(**Komoudky& Pugh :1994**) فإن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس ما يسمى بنظرية التبادل الاجتماعي، فثقة العامل بعدالة المدير تلعب دورا مهما في عملية التبادل الإجتماعي. فحسب هذه النظرية فإن الأفراد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للردّ بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفهم، فإحساسهم بالعدالة يتولد لديهم الشعور بالإنتماء للمنظمة التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء وحتى لم يطلب منهم ذلك، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية المنشودة.

كما أن إتباع الرئيس لسلوك القيادة التحويلية في التعامل مع مرؤوسيه، من خلال تحفيزهم للقيام بأكثر ماهو متوقع عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم الفردية يزيد من مستوى ثقة لمرؤوسيه فيه، ما ينعكس بدوره على سلوكياتهم التطوعية إيجابا، وهذا ما كشفت عنه دراسة (**Poillai Jal : 1999**) حيث وجدت أن الفرد العامل يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

كما أشارت دراسة (**Podo Skoof : 1996**) إلى أن أنظمة الاتصال الواضحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من مستوى الثقة بين الطرفين ويزيد من رغبتهم وإستعدادهم للتعاون، مما سينعكس على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن اعتماد الرئيس على معايير موضوعية وشفافة في تقييم أداء المرؤوسين ينتج عنه ثقة عالية، مما ينعكس إيجابا على انخراط الأفراد العاملين في ممارسة السلوكيات التطوعية: كسلوك الإيثار من خلال مساعدة الرئيس في مواجهة المشاكل التي تعترضه في العمل، وتجنب إثارة المشاكل بسبب المضايقات التنظيمية العرضية التي يتعرضون إليها. في حين أكدت دراسة (**Knoll Aill :2011**) على أن الثقة بالرؤساء تساهم في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مما

[1] . بوزار خليفة، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020، ص ص107-108 (بتصرف).

يشجع المرؤوسين على الحفاظ على علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم بالبقاء فيها وبذل جهود إضافية لخلق القيمة لها[1].

ثالثا– مساهمة الثقة في الإدارة في تعزيز المواطنة التنظيمية

تنتج الثقة عند الأفراد العاملين في الإدارة العليا من عمليات تمكينهم، وإعطائهم القدرة على إتخاذ القرار ومنحهم حرية إنجاز أعمالهم بطريقتهم الخاصة، مما يزيد من ممارسة العاملين للسلوك الحضاري، ذلك من خلال إسهامهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتقديم اقتراحات وحلول إبداعية التي تسهم في تحسين طرق وأساليب العمل بالمنظمة، زيادة على أن ثقة العاملين بالإدارة العليا للمنظمة تخلق الدافع لهم لتطوير مهاراتهم في العمل من خلال الحرص على تدريب أنفسهم ذاتيا، ومتابعة التطورات والمستجدات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة لمحاولة التكيف معها، وذلك إيمانا منهم بإعتراف المنظمة بمجهودهم وتقديرها، إضافة إلى أن ثقة العاملين بالإدارة المنظمة تخلق إنطباع إيجابي لدى هؤلاء العاملين حول منظمتهم، وهو ما يحسن صورتها في بيئتها الخارجية باعتبار هؤلاء الأفراد العاملين يعتبرون سفراء المنظمة في هذه البيئة، مما يجعل المنظمة تبدو أكثر جاذبية للعمل ويزيد من قدرتها على إستقطاب العناصر البشرية الكفؤة.

كما أن حرص المنظمة على التدريب المستمر للعاملين من أجل تحسين مهاراتهم لأداء مهام وظائفهم، سيزيد من إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم من طرفها، مما يخلق اتجاهات إيجابية نحوها ويزيد من ثقتهم بالمنظمة، وهو ما ينعكس إيجابيا على سلوكياتهم الوظيفية وممارساتهم التطوعية وتقبلهم لمهام جديدة الموكلة لهم، وتقبل مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية، كما تساعد الثقة بالإدارة العليا على زيادة دافعية العاملين نحو العمل ومن ثم رغبتهم لإيجاد أفكار إبداعية لحل المشكلات، إضافة إلى أن إدراك الفرد العامل للدعم التنظيمي يزيد من ثقة العاملين، ويعمل على توفير بيئة عمل مناسبة تدفعهم إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث يصبحون أكثر التزاما بعملهم واهتمامهم بوقتهم والحضور الدائم في المواعيد المحددة، وفي هذا يرى (**Lin :2010**) إلى أن العاملين يكونون أكثر ميلا للانخراط في عملهم، عندما يكون لديهم مستوى عال من الثقة في منظمتهم[2].

[1]. بوزار خليفة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 101-103. بتصرف.

[2] . **المرجع نفسه**، ص ص 95-97. بتصرف.

المبحث الرابع: مناقشة الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، سواء الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية أو الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة للدراسات التي تناولت المتغيرين معا.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية

من بين الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية نذكر ما يأتي:

1- الدراسات الجزائرية (المحلية)

أ- الهاشمي بعاج " أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين: دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وتحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضا الوظيفي، والمتغير التابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر).

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على فئة الأساتذة بجامعة عمار ثلجي بالأغواط، وتم الاعتماد على عينة حجمها (413)مفردة بصفة عشوائية، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وعلى المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد في ترجمة البيانات للتحقق من صحة الفرضيات على برامج إحصائية حديثة (SPSS و(**Smart PlS**) للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

* وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة عمار ثليجي بالاغواط؛
* وجود أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي؛
* وجود أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على الرضا الوظيفي؛
* توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية.

أوصت الدراسة بـــ:

* وضع سياسات إدارية واضحة بالجامعة، والتي يمكن ان تخلق مناخا يدعم مستوى الثقة التنظيمية؛
* وضع قيم تنظيمية كفلسفة تتبناها الغدارة العليا بالجامعة، وتتخذها كأساس لبناء الثقة التنظيمية؛

* تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة لما لها من ارتباط معنوي وتأثير واضح على الالتزام التنظيمي.

ب– رميله لعمور، الهاشمي بعاج " تأثير الثقة التنظيمية على استباق العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالمنظمة على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال بشركة التأمين بالأغواط.

المنهجية وعينة الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، كما استعانا بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية بالإضافة إلى الأدوات الاحصائية spss. وتم توزيعه بالطريقة العشوائية على عينة مكونة من (36) مفردة من أصل(04) شركات للتامين بالأغواط والمكونة للمجتمع الكلي.

أهم نتائج الدراسة:

* اتضح أن أغلب الموظفين بشركة التأمين بالأغواط يلتزمون بمؤسساتهم بشكل قوي، وهذا من خلال وجود متوسطات مرجحة فوق المتوسطة؛
* من خلال المتوسطات المرجحة تبين ان هناك مستوى مقبول من الثقة التنظيمية؛
* من خلال معامل الإرتباط الذي بلغ(0.582) تبين أن هناك علاقة طردية موجبة بين متغيري الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

* على أفراد الإدارة أن يعملوا على تنمية ثقتهم مع المستويات الأخرى خاصة من جانب الثقة العاطفية والسلوكية؛ من خلال تفعيل التنظيم الغير رسمي لتكوين علاقات اجتماعية مع الموظفين؛
* حث المسؤولين في هذه الشركات على ضرورة التواصل مع الموظفين والاستماع إليهم؛
* اهتمام بالموظفين ذوي الخبرة الذين أثبتوا ولائهم والتزامهم للشركة.

ج– يوسف بن عطا الله " دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة :دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة.

المنهجية وعينة الدراسة: اشتملت الدراسة على كل موظفي الدائمين بمديرية الشباب والرياضة (العينة الشاملة)، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

* وجود ارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية وأبعاد الثقة التنظيمية؛
* بعد برامج تحسين الحياة المهنية وبعد الثقة في المشرفين كان لها أعلى قيمة في المتوسط الحسابي بناء على بناء على إستجابات عينية الدراسة على بنود الإستبيان.

أوصت الدراسة بـ:

* توفير الحد الأدنى من الثقة الذي يمنح الموظفين شعورا بالراحة والرغبة في العمل؛
* تبني السياسات والبرامج التي تعزز من مستوى الثقة التنظيمية.

2- الدراسات العربية

أ- أسيا يعقوب الهادي عبد الخير "الثقة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة الزعيم الازهري"، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد2، جامعة عدن، اليمن، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر والثقة بالإدارة) وأداء العاملين بجامعة الزعيم الأزهري.

المنهجية وعينة الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، كما استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجامعة الزعيم الازهري، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة بـــلغ حجمها (170)مفردة، وتم استرجاع (150) استبانة صالحة للتحليل.

أهم نتائج الدراسة:

* وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى المبحوثين بجامعة الزعيم الأزهري؛
* وجود ارتباط طردي موجب بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.731)؛
* هنالك أثر ايجابي للثقة التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين والجامعة ككل.

أوصت الدراسة بـ

* ضرورة الإهتمام بتوفير بيئة عمل مشجعة للعمل؛
* منح العاملين مهام تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية؛

* ضرورة الإهتمام بالعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

ب- فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر" أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري بولاية القضارف"، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، جامعة الجزيرة، السودان، 2018.

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الغدارة العليا) والالتزام التنظيمي، واختبار أثر الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

المنهجية وعينة الدراسة: استخدم الباحثان إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت عشوائيا، حيث بلغ حجم عينة (82) موظف برئاسة الوزارة، كما اتبع الباحثان المنهج الوصفي المدعم بأساليب التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

* هناك ضعف في مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة؛
* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ومتوسطة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
* هناك تأثير معنوي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

أوصت الدراسة بـــ:

* على صناع القرار بناء وتعزيز الثقة التنظيمية بما يؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي؛
* التركيز على العوامل التنظيمية والشخصية لدورها في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيهم؛
* السعي لترقية نمط وأسلوب القيادة وزيادة تمكين العاملين ورفع مستوى استقلاليتهم وإشعارهم بالمكانة والهيبة من خلال إتباع اللامركزية الإدارية.

ج- دلال العريفي" مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير في الإدارة وتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (السياسات الإدارية، فرص الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في التنظيم، دقة المعلومات وتدفقها في القنوات التنظيمية) لدى قائدات المدرسة الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض والكشف عن معوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

المنهجية وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع المشرفات القيادة المدرسية بوحدات القيادة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، حيث بلغ حجم العينة 200 قائدة من المجتمع الأصلي، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي.

أهم نتائج الدراسة :

* مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة؛
* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة حوي مستوى الثقة التنظيمية.

أوصت الدراسة بـــ

* ضرورة تطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت المقدمة لقائدات المدارس، بحيث يرتبط ارتباطا مباشرا بالأداء والجهود المبذولة؛
* تمكين قائدات المدارس المزيد من الصلاحيات، مما يدفعهن إلى تقديم الجهود لتجديد في العمل؛
* توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي لرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية

من بين الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية نذكر:

1- الدراسات الجزائرية (المحلية)

أ- **سيد علي مفتاحي، حسين خروبي،** "دور المواطنة التنظيمية بأبعادها التنظيمية في إدارة مستوى ضغوط العمل المنظمة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى الدور التي تلعبه المواطنة التنظيمية في إدارة مستوى ضغوط العمل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، حيث تم قياس المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل بستة أبعاد: (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الولاء التنظيمي.

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على مجتمع البحث من أساتذة الكلية البالغ عددهم (124)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك قدرت بـ(50) مفردة، واستخدم الباحثان الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وانتهجا المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للوصول إلى النتائج.

أهم نتائج الدراسة :

* أن هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعتمد على أبعاد المواطنة التنظيمية، وهذا بصورة فردية وكلية؛
* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعتمد على ضغوط العمل، بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية.

أوصت الدراسة بـــ

* ضرورة العمل على دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الكلية؛
* توعية الكلية بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية ما يترتب عليه من أثار؛
* البحث عن السبل الذي من شأنها التقليل من ضغوط العمل لدى الأساتذة.

ب- **هبة قدندل،** "دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم: دراسة حالة قطاع التعليم العال بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تبني القائد الإداري لإدارة بالقيم كمفهوم على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (المساعدة، وعي الضمير، اللطف والأدب، السلوك الحضاري، القدوة الحسنة).

المنهجية وعينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، طبقت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم العالي بالجزائر، حيث قدرت عينة الدراسة بـ(381) أستاذ باحث دائم من مجموع (53.622) أستاذ باحث موزعين على (97) مؤسسة جامعية، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة والاستعانة ببرامج (spss) للتحليل الإحصائي له للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

* اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول محور القيادة بالقيم الإدارية كان موافق؛
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول محور المواطنة التنظيمية كان موافق؛
* اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة حول محور الإدارة بالقيم كان غير موافق؛
* إن معامل الارتباط بين مهارة قيادات المؤسسة الجامعية للقيادة الإدارية ومراحل تطبيق مفهوم الإدارة بالقيم وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كان دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

أوصت الدراسة بـــ:

* تشجيع ونشر ثقافة تبني الأستاذ الجامعي لمفهوم المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده؛

* زيادة وعي كافة الأطراف العاملة بالمؤسسة الجامعية إلى ضرورة التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية لأهميتها في توجيه السلوك نحو أداء جامعي متميز
* جعل المنظومة الجامعية أكثر مرونة فيما يتعلق بإدخال المفاهيم الإدارية الحديثة ضمن حيز التطبيق،كالقيادة التحويلية والتمكين من أجل الرقي بالمؤسسات الجامعية الجزائرية إلى مصاف العالمية.

ج- **نجاح مباركي**، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية لمتوسطة بلدية بوشقرون"، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بكل أبعاده لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية بوشقرون، وكذا التعرف على الفروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف (الجنس، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي).

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على جميع أساتذة التعليم المتوسط في بلدية بن شقرون والبالغ عددهم (54) أستاذ، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي في دراستها.

أهم نتائج الدراسة:

* مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط ببلدية شقرون كان مرتفعا،
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة التعليم المتوسط تبعا للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة، والمؤسسة التربوية خاصة من أجل نمو وتطوير ونجاح العملية التعليمية؛

2- الدراسات العربية

أ- **حنان مصطفى**، "دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق".مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية، المجلد، 39، العدد8، جامعة البعث، سوريا، 2017.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تمكين الموارد البشرية وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات جامعة دمشق.

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على جميع العاملين الإداريين في جامعة دمشق، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة المركزية حجمها (112) مفردة، واستخدمت الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واتبعت المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة

* تدني مستوى ممارسة تمكين الموارد البشرية لدى مديريات جامعة دمشق، وظهر هذا في جميع الأبعاد المتعلقة بالتمكين؛
* غياب مظاهر سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين بجامعة دمشق؛
* وجود أثر معنوي وإيجابي طردي بين عناصر التمكين بشكل عام والمواطنة التنظيمية.

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة التحول من التركيز على العوائد المادية إلى التركيز على التحفيز المعنوي، وزيادة الدافعية وربط ذلك بالنتائج على سلوك الأفراد الإيجابية؛
* زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة والتعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل؛
* تشجيع مظاهر الإبداع والابتكار لدى العاملين بجامعة دمشق.

ب– صباح جوهر دعنا، "سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها.

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم (176 موظف)، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات، حيث تم إجراء (10) مقابلات غير مهيكلة، وتوزيع (176) إستبيان على مجتمع الدراسة كافة، وتم استرداد (146) إستبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الاستكشافي الوصفي.

أهم نتائج الدراسة:

* درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضاري) مرتفعة؛
* على درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة، يليها وعي الضمير، يليها الإيثار ثم الروح الرياضية وأخيرا السلوك الحضاري؛

* الثقافة التنظيمية أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزز البيئة التنظيمية للمديرية من وجهة نظر عينة الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظف مساهمته الفردية التطوعية وتشجيعه على تبني مثل هذه السلوكيات؛ العمل على اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة للوصول إلى مناصب الإدارية الأعلى؛
* زيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وخلق أفكار للتطوير والتنمية فيما يتعلق بحلول مشاكل العمل.

ج- **فاتن سعيد سالم معتز"** القيادة الخادمة التي يمارسها مدير ومدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، التمكين، المحبة والتواضع) في مدارسهم من وجهة نظرا المعلمين.

المنهجية وعينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من(278) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، كما انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها.

أهم نتائج الدراسة:

* مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا؛
* مستوى ممارسة معلمين لمدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا؛
* وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى$0.05 \geq \alpha$ بين مستوى ممارسة مديري مدارس الأمانة العامة للقيادة الخادمة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في هذه المدارس.

أوصت الدراسة بـــ

* تنظيم دورات تدريبية للمديرين تتناول موضوع القيادة الخادمة من حيث خصائصها وأهميتها؛

* ضرورة تشجيع المديرين للمعلمين وتحفيزهم على القيام بالمبادرات الذاتية التي تتخطى حدود الوصف الوظيفي.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

1- الدراسات الجزائرية (المحلية):

أ- بوزار خليفة، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير- الطور الثالث-، جامعة المدية، الجزائر. 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين والثقة بالإدارة العليا) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

المنهجية وعينة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة مكونة من (298)مفردة.

أهم نتائج الدراسة:

* يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
* يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى الثقة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي؛
* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)، بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة لمتغيري الجنس والتصنيف الوظيفي.

أوصت الدراسة بـ:

* إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في صنع القرار وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة مما يجعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع القرارات، الأمر الذي سينعكس على ثقتهم بمشرفيهم والإدارة العليا للمنظمة؛
* ضرورة قيام الإدارة بتقديم مبررات كافية حول القرارات المتخذة مما يزيد من ثقتهم في الإدارة العليا؛

* الاستفادة من مستوى المرتفع للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ب– أسماء مصاطفي، " الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنيعة: دراسة ميدانية"، مذكرة ماستر في علم النفس، جامعة غرداية، الجزائر، 2019-2020.

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها (ثقة الأساتذة في المدير، ثقة الأساتذة في الزملاء، ثقة الأساتذة في الطلبة والآباء) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي والوقوف على واقع هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية.

المنهجية وعينة الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على 150 أستاذ التعليم الثانوي بالمنيعة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، ولقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة.

أهم نتائج الدراسة:

* مستوى الثقة لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنيعة مرتفعة؛
* مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنيعة مرتفعة؛
* توجد علاقة طردية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بالمقاطعة الإدارية بالمنيعة؛
* لا توجد فروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الأقدمية).

أوصت الدراسة بـــ:

* ضرورة تقرب المدراء من الأساتذة أكثر لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم، مع إعطائهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم؛
* توفير مناخ تنظيمي مناسب وفعال لتعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بالمقاطة الإدارية بالمنيعة؛
* تنظيم دورات تكوينية تكون موضوعها حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية لدى الإطارات، وهذا من خلال تعزيز سلوكياتهم التطوعية.

ج. **طاهر عزة، أنيس دياب،** " دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة لدى مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة شهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالرئيس المباشر، الثقة في الزملاء، الثقة في المنظمة) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية الاتصالات الجزائر بالوادي.

المنهجية وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جانب النظري والمنهج التحليلي الاستدلالي في جانب التطبيقي، وتم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات لمعرفة أراء عينة الدراسة المكونة من (43) فردا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أهم نتائج الدراسة:

* توفر الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالوادي؛
* هناك درجة مرتفعة من سلوك المواطنة لدى أفراد عينة الدراسة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالوادي،
* أن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابيا في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 05.0$) حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية)؛
* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 05.0$) حول توفر أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية).

أوصت الدراسة بـــ:

* تنمية المهارات السلوكية للعاملين بالمؤسسة لتحسين قدراتهم في التعامل مع زملائهم ومرؤوسيهم؛
* ضرورة معاملة العاملين بعدالة مما يمنحهم ثقة أكثر، وينمي سلوك المواطنة لديهم؛
* على الإدارة العليا الاهتمام بالتواصل أكثر مع العاملين، مما يفتح سجل الحوار والتعاون وبناء الثقة بينهم.

2- الدراسات العربية:

أ- نجيب عبد المجيد نجم، خوله صدر الدين كريم،"دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد2، جامعة كركوك، العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقة التنظيمية بأبعادها (النزعة الخيرية، القدرة الذاتية، المشاعر والصدق)، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، قيم المواطنة، الكياسة ووعي الضمير).

المنهجية وعينة الدراسة: طبقت الدراسة في المديرية بلدية كركوك، حيث شملت عينة الدراسة كل من (مسؤول قسم أو شعبة أو مهندس مشرف) بـــ: (60) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وإتباع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على الأساليب الإحصائية.

أهم نتائج الدراسة:

* وجود علاقة تأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية؛
* هناك اتجاها إيجابيا لدى المستجوبين بشأن متغيرات الثقة التنظيمية؛
* هناك اتجاها إيجابيا لدى المستجوبين بشأن متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية.

أوصت الدراسة بـــ:

* الحث على زيادة اهتمام المديرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيزها لدى العاملين من خلال توفير مناخ مادي ومعنوي يشجعهم على سلوك المواطنة التنظيمية السليمة؛
* تجنيد الإمكانيات واستنهاض القدرات وترجمتها إلى سياسات وبرامج لتذليل العقبات التي تعيق الثقة التنظيمية؛
* تقوية العلاقة ما بين الإدارة والعاملين وتحقيق الاتصال الفعال لديمومة النشاطات، وتقليل المشاكل.

ب– لمى الحسن، " دور العوامل الموقفية كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة حلب، سوريا، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع كل من الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديريات التابعة لرئاسة الجامعة حلب، كما هدفت إلى اختبار دور العوامل الموقفية (الرضا، الالتزام) بأبعادها، وذلك كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين برئاسة الجامعة.

المنهجية وعينة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة المكونة من 260 فردا يعملون في المديريات التابعة لرئاسة جامعة حلب، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

أهم نتائج الدراسة

* مستوى الثقة التنظيمية الكلية بأبعادها (الثقة بالقيم التنظيمية السائدة، الثقة في السياسات الإدارية، الثقة في توفر فرص الإبداع والثقة في توفير المعلومات اللازمة) في المديريات المبحوثة كان متوسطا؛

* مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية الكلية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، صدق المواطنة، الروح الرياضية والتفاني) في المديريات المبحوثة كان متوسطا؛
* كان هناك دور ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديريات محل الدراسة.

أوصت الدراسة بـــ:

* استمرار المحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية السائدة بين العاملين في المديريات المبحوثة، من خلال ترسيخ القيم التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة لدى العاملين؛
* ضرورة اهتمام الإدارات في جامعة حلب بتعزيز وتحسين العلاقة بين العاملين بعضهم بعضاً، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد؛
* غرس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المديريات المبحوثة، وذلك من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم، وتجنب إثارة الخلافات في العمل؛
* ترسيخ ثقافة سلوكيات المواطنة التنظيمية كإستراتيجية جوهرية ومتجددة، من خلال بلورة الاتجاهات، القيم، المشاعر، المعايير والممارسات الوظيفية، وذلك من خلال منهج فكري وعملي يهدف إلى ترسيخ هذه السلوكيات بين العاملين.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح نقاط الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وفقا الآتي:

أولا– ملاحظات عامة

استعرضنا عدد من الدراسات السابقة في موضوع الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما، وعليه تمكّنا من وضع جملة من الملاحظات على نحو الآتي:

* تناولت الباحثتان (17) دراسة سابقة كلها عربية واتصفت بالحداثة، حيث امتدت الفترة الزمنية من (2014) إلى(2022)؛
* معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات؛
* أجريت الدراسات السابقة في دول مختلفة، بعضها دراسات محلية وأخرى عربية، وهذا يدل على الاهتمام بموضوع الدراسة؛

* تنوعت ميادين تطبيق الدراسات، حيث شملت الجامعات، القطاع الخاص، القطاع الحكومي، المؤسسات الصناعية والشركات باختلاف أحجامها؛
* استخدمت الدراسات السابقة عينات مختلفة ومتباينة، معظمها استخدمت العينة العشوائية وأسلوب الحصر الشامل؛
* أشارت (10) دراسات للثقة التنظيمية كمتغير مستقل بينما ظهرت في (1) دراسة كمتغير تابع؛
* بينما متغير المواطنة التنظيمية ظهر كمتغير مستقل في(3) دراسات، بالمقابل وظهرت المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في (8) دراسات
* اتفقت معظم الدراسات السابقة على النتائج الآتية:
  - أهمية الثقة التنظيمية بالنسبة للأفراد والمؤسسات؛
  - أهمية المواطنة التنظيمية؛
  - الثقة التنظيمية تؤدي إلى تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا– أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

في ضوء الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح أهمية الدراسة وتعدد الدراسات دليل على أهميتها.

أ. أوجه الاتفاق

- **أهداف الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها هدفت لدراسة الثقة التنظيمية (كمتغير مستقل) ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية (كمتغير تابع) ؛
- **مجتمع الدراسة:** تتشابه هذه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أنها استخدمت مجتمع ذات طابع خدمي؛
- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛
- **أداة الدراسة** :اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

ب. أوجه الاختلاف

- اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عملية الربط بين المتغيرات، فمنها من ربط الثقة بمتغيرات أخرى (رأسمال إجتماعي، الالتزام التنظيمي، أداء العاملين وسلوك المواطنة....)، ومنها ما ربط المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى (الضغوط الوظيفية، القيادة الإدارية والتمكين) ودراستنا تعدّ من الدراسات القلائل التي ألقت الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية؛

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، فكانت من الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) واستهدفت قطاع حكومي (مديرية التكوين والتعليم المهنيين)، في حين أن الدراسات الأخرى السابقة استهدفت قطاع ربحي، قطاع صناعي وقطاع التعليم.

ج. **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

في الأخير، يمكن القول بأن الدراسة الحالية ليست سوى امتداد واستكمال للدراسات السابقة وجهود الباحثين، حيث استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري، خصوصا فيما يتعلق بتحديد إشكالية الدراسة، فضلا عن معرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وبناء فقرات الاستبانة بشقيها.

خلاصة الفصل

في ظل التطور في بيئة الأعمال ظهرت مفاهيم حديثة أثبتت فعاليتها في التوجهات الحديثة في الإدارة، فهي تربط وتوطد العلاقة بين العاملين والإدارة، ومن ثمة تحقيق الأهداف العامة، ومن بين هذه المفاهيم الثقة التنظيمية التي تشكل اللبنة الأساسية في العلاقة بين العاملين فيما بينهم، وبين العاملين والإدارة.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

* الثقة التنظيمية هي أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة، تضمن التفاعل والتبادل المشترك فبدونها يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة غير ممكن؛
* تتحقق الثقة التنظيمية بتوفر أبعادها (الثقة في الرئيس المباشر، الثقة بالزملاء العمل، الثقة بالإدارة العليا)؛
* لفهم الثقة التنظيمية وجب معرفة مختلف المصادر التنظيمية التي تلعب دورا محوريا في بنائها بالنسبة للأفراد والمنظمة؛
* الثقة التنظيمية ليست مجرد سلوك غير هادف لا يرجو من حدوثه شيء في المنظمة، بل إنه سلوك جد هادف تنتظر من خلال المنظمة العديد من السلوكيات الأخرى (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي...)؛
* المواطنة التنظيمية هي سلوك تطوعي يخرج عن الإطار الرسمي؛ فهي بدون مقابل؛
* هدف الأفراد في ظل تبني سلوك المواطنة التنظيمية هو الارتفاع بالأداء الكلي وتحسين الكفاءة والفعالية؛
* الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لهما علاقة مباشرة بالأفراد (العاملين) داخل المنظمة؛
* أثبتت بعض الدراسات على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
* كما أوصت بضرورة تنمية المهارات السلوكية للعاملين لتحسين قدراتهم في التعامل مع زملائهم ومرؤوسيهم، وكذا الإهتمام بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية وتوضيح أهميتها وإيجابياتها على الفرد والمنظمة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمديرية التكوين و التعليم المهنيين

بولاية المدية

تمهيد

بعد ما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية نظرية لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الفصل الأول، فإنه سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب التطبيقي (على الواقع)، من خلال التعرف على دور الثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية.

وطبيعة الموضوع جعلتنا نعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمحورين الأول والثاني، وتحليلهما باستخدام مجموعة من الاختبارات وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

من هذا المنطلق نستعرض الدراسة الميدانية للمديرية من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: تقديم مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية**
- **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**
- **المبحث الثالث:تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.**

المبحث الأول: تقديم مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية

تقدم مديرية التكوين والتعليم المهنيين مجموعة النشاطات التي تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة .

المطلب الأول: تعريف مديرية التكوين والتعليم المهنيين.

قبل استعراض مديرية التكوين والتعليم المهنيين، نقدم أولا مفهوم التكوين والتعليم المهنيين.

أولا– تعريف التكوين المهني:

اختلف مفاهيم التكوين المهني باحث إلى أخر، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي[1]:

* عرف **فرج عبد القادر طه (2001)** التكوين المهني على أنه:"تعليم منتظم ومحدد ومبرمج لاكتساب المكون عادات ومهارات وقدرات على أداء معين أو رفع الكفاءته"

* أشار **أشرف محمد عبد الغني (2005)** بأن تكوين المهني:" ما هو إلا عملية تعليم مقصودة ومنظمة ومقننة لتعليم أو إجادة مهنة معينة أو عملا معنيا".

* فيما يرى **محمد حافظ حجازي(2007)** بأن التكوين المهني هو: "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما".

ثانيا–تعريف التعليم المهني

يشير التعليم المهني إلى ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يلتحق فيه الطلبة ممن أنهوا الصف العاشر الأساسي بنجاح، ومدة الدراسة فيه أربعة فصول يخضع الطلبة فيه إلى التدريب العملي الصيفي، ويكون ذلك بعد الفصل الثاني، كما يتلقى خلاله الطلبة مناهج مهنية متخصصة، وثقافة مشتركة، تعمل على إعداد الطالب إعدادا تربويا ومهنيا، ويستطيع خريجوه الالتحاق بكليات المجتمع أو الجامعات أو الانخراط بسوق العمل مباشرة.

ثالثا– تعريف بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 90–244 المؤرخ في 13 محرم عام 1411 الموافق لـ 04 اوت سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التشغيل و التكوين المهني في الولاية وعملها.

المادة 01: يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح التشغيل و التكوين المهني في الولاية و عملها؛

المادة 02:تجمع مصالح التشغيل والتكوين المهني في الولاية ضمن مديرية تشتمل على مصالح مهيكلة في مكاتب

[1] .ليلى رحماني، **تقويم أثر التكوين المهني على فعالية أداءات الخريجين**، رسالة الماجستير في علم النفس، جامعة وهران، الجزائر، 2009، ص 10.

المادة 03: تقوم مصالح التشغيل والتكوين المهني بالولاية بتطوير جميع الإجراءات المناسبة وتنفيذها لترقية التشغيل والتكوين المهني ودفعه.

رابعا–مهام مديرية التكوين والتعليم المهنيين:

تقوم مديرية التكوين والتعليم المهنيين بمجموعة من مهام، وهي كالتالي[2]:

أ– في مجال تنفيذ السياسة القطاعية للتكوين والتعليم المهنيين على المستوى المحلي:

- ضمان متابعة تطبيق مختلف برامج التنمية و تنفيذ امتدادات برامج نشاط قطاع التكوين والتعليم المهنيين على المستوى المحلي؛
- تحديد واقتراح كل تدبير من شانه ضمان التطوير المنسجم والمتماسك لنشاطات التكوين والتعليم المهنيين، وكذا تنفيذ العمليات المعتمدة في هذا الإطار.

ب– في مجال تنشيط و تنسيق مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين:

- تنشيط وتنسيق وتقييم سير هياكل ووسائل التكوين والتعليم المهنيين في الولاية بصفة دورية؛
- السهر على ترقية علاقات التآزر بين مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني، والقطاعات الاقتصادية قصد تطوير التمهين وأنماط الأخرى للتكوين على مستوى الولاية؛
- تقييم تنفيذ الاتفاقيات الخاصة للشراكة المبرمة مع المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين على المستوى المحلي.

ت– في مجال انجاز ومتابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات:

- ضمان متابعة مشاريع الاستثمارات المخططة والمسجلة لحساب قطاع التكوين والتعليم المهنيين، والسهر على إنضاجها وانسجامها وإنجازها حسب المقاييس والآجال؛
- السهر على التسيير الحسن للأملاك المنقولة والعقارية، وحظيرة سيارات مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهنيين؛
- السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ وصيانة منشات وتجهيزات التكوين والتعليم المهنيين بالاتصال مع الهيآت المؤهلة؛
- السهر على احترام تطبيق المقاييس البيداغوجية في مجال البناء وتجهيز مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهنيين؛
- السهر على احترام قواعد النظافة والأمن في مؤسسات التكوين و لتعليم المهنيين.

ث– في مجال الدراسات والإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني:

[2] . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13، 7 جمادى الأولى عام 1435هـ الموافق لـ 9مارس سنة 2014م ، ص ص20 -21.

- انجاز كل دراسة أو دراسة أحادية أو تحقيق على المستوى المحلي في مجال التكوين والتعليم؛
- إعداد وتحيين خريطة التكوين والتعليم المهنيين للولاية، ومتابعة تنفيذها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية؛
- تنسيق ومتابعة النشاطات المرتبطة بالإعلام والتوجيه ودعم الإدماج المهني؛
- تنظيم جمع ومعالجة ونشر المعلومات لاسيما الإحصائية منها في مجال التكوين والتعليم المهنيين.

ج – في مجال متابعة النشاطات البيداغوجية:

- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة البيداغوجية لمؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني؛
- الإشراف والسهر على حسن سير المسابقات والامتحانات المنظمة لمتربصي التكوين المهني وتلاميذ التعليم المهني؛
- تنويع أنماط التكوين للاستجابة للطلب الاجتماعي والاقتصادي؛
- ضمان متابعة ومراقبة مؤسسات التكوين الخاصة.

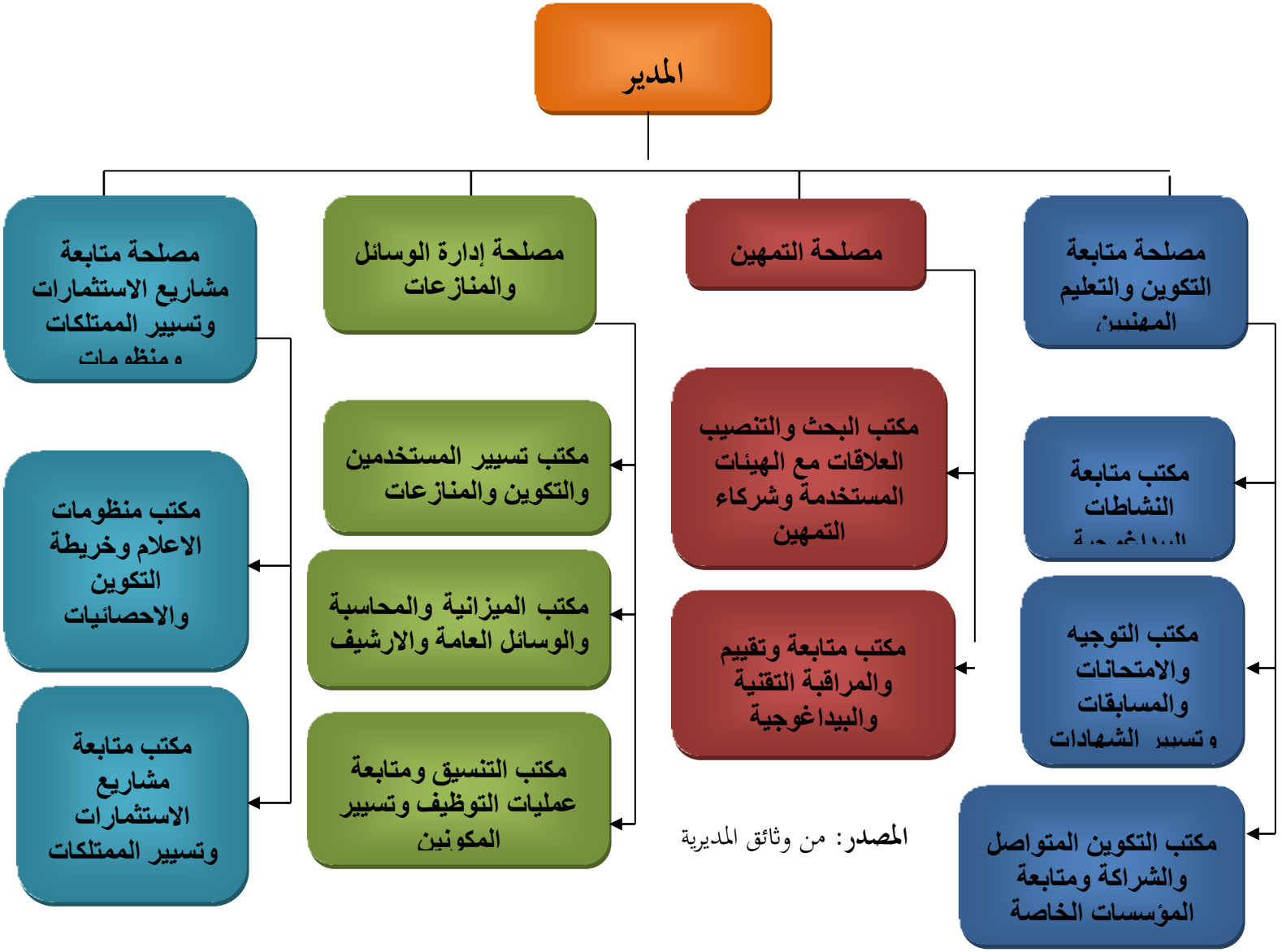
خ – في مجال متابعة تسيير الموارد البشرية و الميزانية:

- السهر على تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف أو الامتحانات المهنية، وتسيير وتكوين وتحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني والتعليم المهني وضمان متابعتها وتقييمها؛
- السهر على إعداد ميزانيات مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني وضمان مراقبتها ومتابعة تنفيذها؛
- ضمان تنفيذ المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة الموظفين والأعوان المتعاقدين لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التابعة للولاية؛
- السهر على الاستعمال الأمثل للوسائل المادية والبشرية والمالية الموضوعة تحت تصرف مؤسسات التكوين المهني والتعليم المهني؛
- تنسيق حركة نقل المكونين والتأطير البيداغوجي على المستوى المحلي.

المطلب الثاني: مصالح مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية

بما أن المديرية التكوين هيئة رقابية، فيمكننا قول أنها تحتوي على أربعة مصالح مبينة في الهيكل التنظيمي، حيث سنتطرق إلى التعريف بمهام كل مصلحة على حدى. والشكل رقم (1-2) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية.

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية



المصدر: من وثائق المديرية

فيما يلي شرح موجز لمهام مصالح مديرية التكوين والتعليم المهنيين لولاية المدية:

1. مصلحة متابعة التكوين والتعليم المهنيين؛ تتمثل مهامها فيما يأتي:

- التسيير الإداري المصادقة على الوثائق الإدارية؛
- تمثيل الولائي لمختلف نشاطات المراكز والمعاهد؛
- رئاسة جميع الاجتماعات المنعقدة لصالح المراكز والمعاهد؛
- رئاسة جميع اللجان على مستوى المؤسسة؛
- الإشراف على مشاكل المؤسسات وإمدادها بكل الوسائل الضرورية لسيره؛
- الإشراف على نشاطات الوثائقية لمختلف المؤسسات؛
- برمجة التربصات التكوينية وتربصات الإتقان؛
- تخطيط دورات التكوين، ومتابعة تطبيق البرنامج؛
- توجيه وإدماج المترشحين، مع تنظيم ملفاتهم؛
- تسيير الشهادات؛
- البحث عن أماكن التربصات التطبيقية.

2– مصلحة التمهين؛ تضم هذه المصلحة مكتبين:

أ. مكتب المتابعة والتقييم والمراقبة التقنية والبيداغوجية؛ تتمثل مهامه في الآتي:

- متابعة التكوين المهني الأولي في نمط التمهين؛
- متابعة التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للتمهين؛
- متابعة تطبيق الحجم الساعي للأساتذة والفروع؛
- مناقشة عروض التكوين عن طريق التمهين؛
- المراقبة التقنية والبيداغوجية خلال التكوين؛
- استقبال بطاقات الترتيب للمسجلين الجدد؛
- استقبال مراقبة والتأشير على محاضر فتح الفروع (بداية التمهين)؛
- استقبال الكشوفات الشهرية؛
- استقبال ومناقشة حصيلة معطيات الدخول؛
- مناقشة الوضعية السداسية للتمهين (التنسيق)؛
- استقبال مراقبة والتأشير على محاضر التقييم السداسي؛
- تسليم شهادات التخرج (تسيير الشهادات وتسليمها)؛

- الدراسة التقنية طلبات شهادات بذل المجهود من طرف المؤسسات الاقتصادية؛
- متابعة تطبيق برنامج التكوين، واستقبال شكاوي المتهنين ومعالجتها؛
- فتح ومتابعة فروع على مستوى المؤسسة العقابية.

ب:مكتب البحث والتنصيب والعلاقات مع الهيئات المستخدمة وشركاء التمهين؛ تتمثل مهامه في الآتي:

- إحصاء مناصب التمهين الجديدة والشاغرة على مستوى إقليم كل مؤسسة تكوينية؛
- مناقشة عروض التكوين عن طريق التمهين؛
- متابعة عملية التنصيب للممتهنين على مستوى المؤسسات؛
- استقبال مناقشة القائمة الاسمية للممتهنين المنصبين لدى المؤسسات المستخدمة؛
- إحصاء ومتابعة وضعية مناصب التمهين لدى المؤسسات المستخدمة؛
- المتابعة الميدانية للممتهنين في الوسط المهني؛
- استقبال ومناقشة الوضعية السداسية للتمهين؛
- ضبط تحبين بطاقية المستخدمين والحرفيين الذين هم في حالة نشاط.

3- مصلحة متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات ومنظومات الإعلام والاستثمار ونظم المعلوماتية؛ تضم هذه المصلحة مكتبين:

أ.مكتب متابعة مشاريع الاستثمارات وتسيير الممتلكات:

- إعداد خطط الاستثمار في حدود الاختصاصات الممنوحة للهيئة، ووضع البرامج الكفيلة بتمويل المشاريع واختبار المواقع المناسبة لتوطينها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالهيئة؛
- اقتراح ودراسة وإبداء الرأي في المشروعات الاستثمارية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإقرارها واعتمادها؛
- إعداد دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات بالتنسيق مع مكتب التخطيط والمتابعة؛
- تحديد احتياجات ومتطلبات المرافق الاستثمارية من التجهيزات وأعمال الصيانة والتطوير؛
- وضع الإستراتيجية لإقامة مشاريع، أو مرافق استثمارية وتجهيزاتها وأعمال الصيانة والتطوير؛
- النظر في طلبات الاستثمار أو المشاركة مع الشركات النظيرة في مجال نشاط الهيئة؛
- التنسيق مع الإدارات والمكاتب ذات العلاقة في استثمار عوائد الهيئة المالية لتحقيق استثمارات مستقبلية؛
- الإشراف على المشاريع النموذجية الجديدة التي يقترح إنشاؤها مستقبلا؛
- تجهيز دفاتر الشروط العامة، والمواصفات الفنية والرسومات الهندسية، وجداول الكميات والتقديرات المالية لتنفيذ المشروعات المختلفة وإبداء الرأي الفني فيها؛
- إعداد التقارير الدورية عن عمل المكتب.

ب. مكتب منظومات الإعلام الاستثمار ونظم المعلوماتية؛ يقوم بالمهام الآتية:

- ترقية استعمال الأداة المعلوماتية؛
- تحديد برنامج تحديث سير المؤسسات والهياكل المركزية والغير ممركزة لتكوين والتعليم المهنيين وتنفيذه ومتابعته؛
- وضع شبكة للإعلام وتسيير البريد الإلكتروني للتكوين والتعليم.

4- مصلحة إدارة الوسائل والمنازعات؛ تضم هذه المصلحة ثلاثة (03) مكاتب:

أ. مكتب المستخدمين والمنازعات:

- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية، فضلا عن الإجازات والعقوبات؛
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا؛
- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات؛
- انجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية :31 ديسمبر من كل سنة؛
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين؛
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

ب.مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة والأرشيف؛ يقوم بالمهام الآتية:

- إعداد مختلف البيانات والجداول المتعلقة بإعداد الميزانية، وكذا إعداد اتفاقيات الأداء؛
- الإعداد المادي لمختلف التعديلات المتعلقة بالميزانية؛
- أداء الالتزام وأداء النفقات المختلفة؛
- مسك سجل محاسبة المصاريف، وسجلات الجرد وتحيينها؛
- تصفية الديون وتتبع تنفيذ الميزانية، وإعداد مختلف التقارير الدورية؛
- إحالة ملفات الصفقات على مصلحة تنفيذ الميزانية للالتزام بها؛
- تدقيق الحسابات الخاصة بعروض الأثمنة وسندات الطلب.

ج.مكتب التنسيق ومتابعة عمليات التوظيف وتسيير المكونين؛بالتنسيق مع الوزارة الوصية ومعاهد التكوين والتعليم المهنيين يختص بمتابعة:

- كل عمليات التوظيف الخاصة بالأسلاك الخاصة، وجميع عمليات التكوين الخاصة بهم نذكر منها التكوين التحضيري البيداغوجي بالنسبة للأساتذة، والتكوين التكميلي ما قبل الترقية، والتكوين المتخصص بالنسبة للمقتصدين المسيرين؛
- شبكة للإعلام وتسيير البريد الإلكتروني للتكوين والتعليم.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا– مجالات الدراسة:تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مديرية التكوين والتعليم المهنيين
- ✓ **الحدود البشرية:**موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين
- ✓ **الحدود العلمية:** تتعلق بمتغيرات الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا)، وفيما يتعلق بمتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

ثانياً– مجتمع وعينة الدراسة:من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين والبالغ عددهم (30) مفردة؛ أي استخدمنا أسلوب الحصر الشامل.

ثالثاً– أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات (**أنظر ملحق رقم 01**)
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (**أنظر ملحق رقم 3**).

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 15 فقرة تتعلق بالثقة التنظيمية، والمقسمة على النحو الآتي:

الثقة التنظيمية	الثقة في زملاء العمل	الثقة في المشرفين	الثقة في الإدارة العليا
عدد الفقرات	5	5	5

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، هذا البعد يضم 25 فقرة، والمقسمة على النحو الآتي:

سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	الكياسة	الضمير الحي	الروح الرياضية	السلوك الحضاري
عدد الفقرات	5	5	5	5	5

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعا-الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**S.P.S. S** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛

- ✓ اختبار **ت** للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار فرضيات الدراسة؛
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة؛
- ✓ اختبار تحليل الانحدار البسيط.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

أولا- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف- 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-2): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilt		Kolmogorov- Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
الثقة التنظيمية	0.912	0.017	0.158	0.054
سلوك المواطنة	0.937	0.076	0.141	0.129

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (2-2) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لاختبار (**Kolmogorov- smirnov**) بالنسبة لمجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (α<=0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس، والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها (**أنظر ملحق رقم 2**)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (**أنظر ملحق رقم 03**).

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين

▪ يبين الجدول رقم (3–2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد الثقة في زملاء العمل بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–2): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في زملاء العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتشارك مع زملائك المعلومات التي تساعد على حل المشكلات	0.605**	0.000
2	تسمح بتفويض زملائك في اتخاذ القرارات في حالة غيابك	0.634**	0.000
3	لا تشعر بالحرج أثناء طلب المساعدة من أحد زملائك في العمل	0.730**	0.000
4	تحصل على الدعم الكامل من زملائك عندما تحتاج إليهم	0.756**	0.000
5	تستطيع الاعتماد على زملائك في العمل في حل المشكلات الشخصية الخاصة بالعمل	0.726**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (4-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني **(مدى توافر بعد الثقة في المشرفين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (4-2): معامل الإرتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في المشرفين والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	يتعامل رئيسك المباشر بعدالة مع كافة زملائك	0.764**	0.000
7	يستمع رئيسك المباشر لمشاكلك ويساعدك على حلها	0.731**	0.000
8	يسعى رئيسيك المباشر إلى اكتشاف مواهبك واستثمار فيها	0.906**	0.000
9	يسعى رئيسك المباشر إلى كشف نقاط ضعفك وتصحيحها	0.803**	0.000
10	يسعى رئيسيك المباشر للتوافق معك دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع	0.751**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (5-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث **(مدى توافر بعد الثقة في الإدارة العليا بمديرية التكوين والتعليم المهنيين)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (5-2): معامل الارتباط Spearmanبين كل فقرة من فقرات بعد الثقة في الإدارة العليا والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تشعر بالأمان مع إدارة المديرية لأن لديها القدرة على حل المشكلات	0.698**	0.007
12	تشعر بالأمان مع إدارة المديرية لأنها تحرص على تنمية العاملين وظيفيا	0.901**	0.000
13	يُمكنك الاعتماد على إدارة المديرية في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقك	0.846**	0.000
14	تشعر بالراحة تجاه إدارة المديرية لأنها تسعى لتوسيع الاتصالات	0.890**	0.000
15	تشعر بالراحة تجاه قرارات المديرية لأنها تتعامل بصدق مع جميع العاملين	0.579**	0.001
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين

- يبين الجدول رقم (6-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى توافر بعد الإيثار بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (6-2): معامل الارتباطSpearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإيثار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
16	ترغب بمساعدة زملائك الذين لديهم أعباء ثقيلة	0.824**	0.000
17	تقوم بتوجيه زملائك الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل	0.864**	0.000
18	تشارك المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائك	0.789**	0.000
19	تعوض زملائك إذا اقتضت الظروف ذلك في حدود صلاحياتك	0.737**	0.000
20	تقدم مصلحة المديرية على حساب مصلحتك الشخصية	0.603**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

- يبين الجدول رقم (7-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى توافر بعد الكياسة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (7-2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الكياسة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتجنب جرح أو إيذاء زملائك في العمل	0.863**	0.000
2	تحرص على احترام خصوصية زملائك بالعمل	0.823**	0.000
3	تخبر زملائي قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يؤثر على عملهم	0.854**	0.000
4	تحاول تجنب إثارة المشاكل مع زملائك في العمل	0.893**	0.000
5	تحرص على التنسيق مع زملائك لإنجاز العمل	0.824**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

■يبين الجدول رقم (8-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى توافر بعد الضمير الحي بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (8-2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الضمير الحي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تشعر بأنه من الواجب عليك أن تعمل بجدّ حرصا على كسب الحلال	0.764**	0.000
7	تحافظ على الانضباط بالمواعيد الحضور والانصراف من العمل	0.709**	0.000
8	تحافظ على وسائل العمل ولا تستغلها لمصلحتك الشخصية	0.701**	0.000
9	تلتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامك لها	0.626**	0.000
10	تتجنب الإجازات (العطل) غير الضرورية في العمل	0.711**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

■يبين الجدول رقم (9-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى توافر الروح الرياضية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (9-2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
11	تتقبل النقد البناء مع من تتعامل معهم في المديرية	0.882**	0.000
12	توافق بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منك خارج الوقت النظامي	0.785**	0.000
13	تتغاضى عن مضايقات زملائك في مكان عملك	0.391*	0.033
14	تساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائك في العمل	0.792**	0.000
15	تُظهر احترامك لزملائك حتى في أوقات التوتر والضغط	0.630**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪ يبين الجدول رقم (10-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (**مدى توافر بعد السلوك الحضاري بمديرية التكوين والتعليم المهنيين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (10-2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
17	لا تتغيب عن العمل إلا للضرورة قصوى	0.675**	0.000
18	تسعى لتنمية قدراتك لتحسين مهاراتك وأدائك الوظيفي	0.611**	0.000
19	تفتخر بانتمائك للمديرية تتحدث عنها إيجابيا أمام الأخرين	0.846**	0.000
20	تبذل جهدا إضافيا لتحسين صورة الذهنيةالمديرية أمام الجماهير	0.918**	0.000
21	تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين العمل وتطويره	0.805**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (11-2) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (11-2): معامل الإرتباط Spearmanبين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
الثقة التنظيمية	البعد الأول	الثقة بزملاء العمل	0.373*	0.042
	البعد الثاني	الثقة في المشرفين	0.804**	0.000
	البعد الثالث	الثقة في الإدارة العليا	0.718**	0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	البعد الأول	الإيثار	0.783**	0.000
	البعد الثاني	الكياسة	0.819**	0.000
	البعد الثالث	الضمير الحي	0.694**	0.000
	البعد الرابع	الروح الرياضية	0.840**	0.000
	البعد الخامس	السلوك الحضاري	0.783**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على sps (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (11-2) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا– ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار**(Cronbach Alpha Ceofficient)**يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (12-2) يوضح معاملات **(Cronbach Alpha)** لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (12–2): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.827	15
المحور الثاني	0.936	25
الإستبانة	0.922	40
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (12-2) أن قيمة معامل **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنين هي (**0.827**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما أن قيمة **(Cronbach Alpha)** لمحور مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيينالتي تساوي (**0.936**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة **(Cronbach Alpha)** للاستبانة ككل هي (**0.922**)، وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

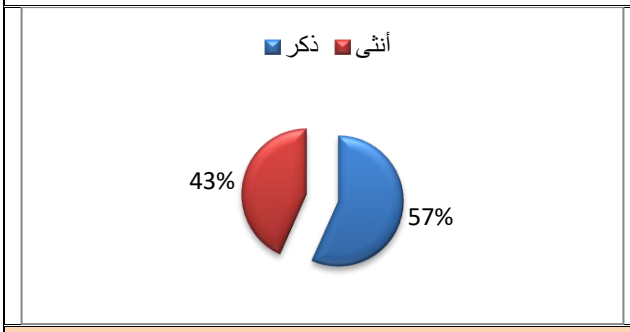
يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا–توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (13-2) والشكل رقم (2-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (13-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	17	56.7
أنثى	13	43.3
المجموع	30	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



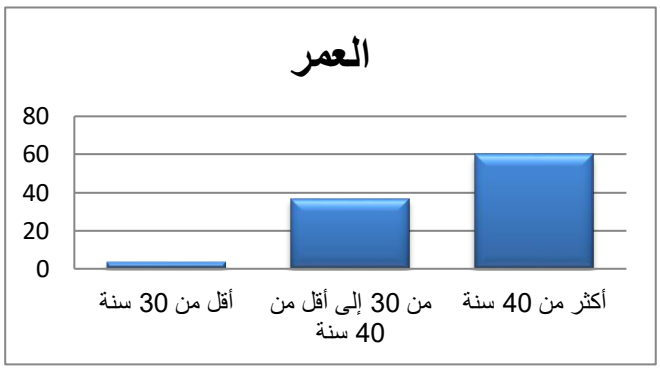
تشير النتائج حسب الجدول رقم (13-2) أن أفراد الدراسة من الذكور تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت (**56.7%**)، بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**43.3%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور، وهذا يدل على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تقوم بتعيين الأفراد ذوي المهارات دون النظر إلى طبيعة الجنس.

ثانيا-توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول رقم (14-2) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (14-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		
الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	3.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7
أكثر من 40 سنة	18	60.0
المجموع	30	100.0
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (14-2)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**أكثر من 40 سنة**) بنسبة بلغت (**60%**)، تليها الفئة العمرية (**من 30 إلى أقل من 40 سنة**) بنسبة بلغت (**37.7%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**3.3%**)، وتشير هذه النتائج أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

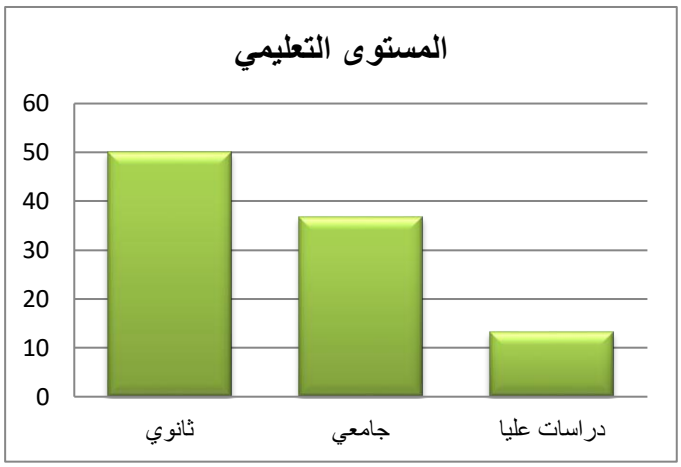
ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي

يمثل الجدول رقم (15-2) والشكل رقم (4-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (15-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	50.0
جامعي	11	36.7
دراسات عليا	4	13.3
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15-2) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى ثانوي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (**50%**)، تليها نسبة (**36.7%**) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى جامعي، ثم الفئة ذات المستوى دراسات عليا بنسبة (**13.3%**). وتشير هذه النتائج أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تستقطب الأفراد ذوو المستوى الثانوي بما يتوافق والهدف المسطر.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب الخبرة المهنية

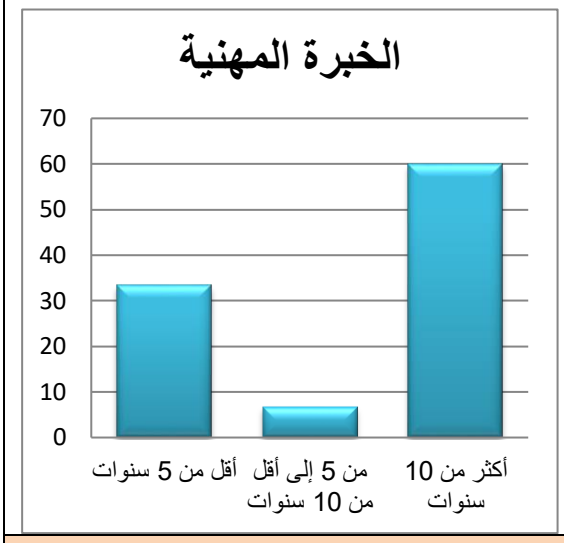
يمثل الجدول رقم (16-2) والشكل رقم (5-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (16–2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	33.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2	6.7
أكثر من 10 سنوات	18	60.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (5–2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (16–2)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**أكثر من 10 سنوات**) احتلوا المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**60%**)، تلها فئة (**أقل من 5 سنوات**) بنسبة تُقدر بـ (33.3%)، وتشير هذه النتائج أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تهتم بتعيين الأفراد ذوي الخبرة لتحقيق أهدافها العامة.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية: متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية(α=0.05)، وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى المعنوية(α=0.05) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد .

أولا- الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية) تتوافر على الثقة التنظيمية بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (17-2): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: الثقة في زملاء العمل	**3.81**	**0.582**	**%76.20**	**35.866**	**0.000**	**1**
البعد الثاني: الثقة في المشرفين	**3.62**	**0.787**	**%72.40**	**25.203**	**0.000**	**2**
البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا	**3.28**	**0.721**	**%65.60**	**24.907**	**0.000**	**3**
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد الثقة التنظيمية، والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الأول** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.81**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.582**) والوزن النسبي يساوي (**76.20%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**35.866**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الثقة في زملاء العمل كان مرتفعا لدى العاملين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة أن** العاملين يثقون ببعضهم البعض في العمل، وذلك لما يتحلون به من سلوكيات إيجابية تشجعهم على الثقة في بعضهم البعض هذا ما يسمح لهم بتشارك معلومات لحل مشكلات التي تصادفهم.

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.62**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.787**) والوزن النسبي يساوي (**72.40%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**25.203**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الثقة في المشرفين كان متوسطا لدى العاملين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين يثقون بمشرفهم إلى حدما، كما أن المديرية تسعى جاهدة لتنمية عنصر الثقة بين المشرفين والعاملين من خلال معاملة العاملين بعدالة دون تمييز وهذا ما يعكس تميز المشرف بخصائص كالمهارة والكفاءة في أداء المهام إضافة إلى مبادرته في حل المشكلات.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.28**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.721**) والوزن النسبي يساوي (**65.60%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**24.907**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الثقة في الإدارة العليا كان متوسطا لدى العاملين بمديرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين يثقون بالإدارة العليا لمؤسستهم إلى حد ما وأن هذه الأخيرة تحرص على تنمية الثقة بين الطرفيين من خلال تحسيس العاملين بالأمان وكذا اتخاذها للإجراءات لحل المشكلات التي يقع فيها العاملين مما يمكن العاملين الإعتماد على إدارة في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقها.

بشكل عام، يتضح من الجدول (**17–2**)، أن درجة الثقة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة متوسطة، وهذا ما يعكس الرضا النسبي لأفراد عينة الدراسة على الثقة التنظيمية السائد بمؤسستهم، فهم يتطلعون لتنمية هذا المفهوم خاصة بينهم كعاملين ومشرفيهم، وكذا العاملين وإدارة العليا. **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**دلال لعريفي:2018**)، دراسة (**أسيا يعقوب الهادي عبد خير: 2022**)، دراسة (**هاشمي بعاج :2022**).

ثانيا– الفرضية الثانية: درجة الموافقة على مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار (**one sample t–test**) تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (18–2): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة Sig	الترتيب
البعد الأول: الإيثار	**4.00**	**0.501**	**80%**	**43.727**	**0.000**	**3**
البعد الثاني: الكياسة	**4.26**	**0.744**	**85.2%**	**30.147**	**0.000**	**1**
البعد الثالث: الضمير الحي	**4.07**	**0.491**	**81.4%**	**45.415**	**0.000**	**2**
البعد الرابع: الروح الرياضية	**3.84**	**0.644**	**76.8%**	**32.653**	**0.000**	**5**
البعد الخامس: السلوك الحضاري	**3.97**	**0.558**	**79.4%**	**39.025**	**0.000**	**4**
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار(**one sample t–test**) لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات والتي تدل جميعها على أنها دالة إحصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

* جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**4.26**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.744**) والوزن النسبي يساوي (**85.2%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**30.147**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الكياسة كان مرتفعا لدي العاملين بمدرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين بالمديرية يتحلون بالكياسة من خلال تجنب إثارة المشاكل حفاظا على الإستقرار في مكان العمل كما يحرصون على إحترام خصوصة بعضهم البعض.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**4.07**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.491**) والوزن النسبي يساوي (**81.4%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**45.415**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة

أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الضمير الحي كان مرتفعا لدي العاملين بمدرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين بالمديرية يمتلكون ضمير حي بحث يحافظ العاملين على وسائل العمل ولا يستغلونها لمصالحهم الشخصية إضافة إلى حرصهم على كسب رواتبهم بصدق وهذا راجع إلى عقيدتهم مستمدة من الدين الإسلامي.

*جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**4.00**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.501**) والوزن النسبي يساوي (**80%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**43.727**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الإيثار كان مرتفعا لدي العاملين بمدرية التكوين والتعليم المهنيين، **وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين بمديرية يمارسون سلوك الإيثار كونه يسمح بتشارك المعلومات المتعلقة بالعمل وكذا التطوع لتعويض الزملاء إذا إقتضت ظروف ذلك.

* جاء **البعد الخامس** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.97**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.558**) والوزن النسبي يساوي (**79.4%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**39.025**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى السلوك الحضاري كان مرتفعا لدي العاملين بمدرية التكوين والتعليم المهنيين،**وتعزى هذه النتيجة** أن العاملين بالمديرية يتحلون بسلوك حضاري داخل المؤسسة محل الدراسة وتجلى ذلك في اهتمامهم بتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وذلك من أجل تطوير أدائهم الوظيفي كما نجدهم يقدمون اقتراحات لتحسين العمل وتطويره وهذا دليل على تبني موظفي المديرية لسلوكيات راقية تعزز وتدعم سلوكهم الحضاري

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الخامسة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.84**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.644**) والوزن النسبي يساوي (**76.8%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**32.653**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.699**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وعليه فإن مستوى الروح الرياضية كان مرتفعا لدي العاملين بمدرية التكوين والتعليم المهنيين وتعزى هذه النتيجة أن العاملين بالمديرية يتحلون بروح رياضية فنجد أن العاملين يظهرون إحترامهم لبعضهم البعض حتى في أوقات التوتر والضغط كما أنهم لا يترددون في إجراء المصالحة بين زملائهم في العمل.

*

بشكل عام، يتضح من الجدول (18-2) أن درجة سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا ما يعكس رضا أفراد عينة الدراسة على سلوك المواطنة التنظيمية السائد بمؤسستهم، وإيمانهم بتوافق أهدافهم مع أهداف المديرية . **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**مباركي نجاح:2017**)، دراسة (**صباح جوهر دعنا: 2017**)، دراسة (**بوزار خليفة: 2020**)، ودراسة (**أسماء مصاطفي: 2020**).

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أولا– اختبار الفرضية الثالثة؛ تنص هذه الفرضية على:

" هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية".

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (19-2):

جدول رقم (19–2): معامل الإرتباط Spearman بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

Spearman					
الثقة التنظيمية		الثقة في زملاء العمل	الثقة في المشرفين	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية متغير مستقل
سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	*0.286	*0.205	*0.333	*0.241
	مستوى الدلالة	0.000	0.03	0.012	0.014
	المجموع	30	30	30	30
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اعتمادا على برنامج spss					

* **الثقة في زملاء العمل**: بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0.286)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الثقة في زملاء العمل**" والمتغير التابع "**سلوك المواطنة التنظيمية**" وكان هذا

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 000.0)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقة في زملاء العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

* **الثقة في المشرفين:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0.205)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الثقة في المشرفين** " والمتغير التابع" **سلوك المواطنة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.03)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقة في المشرفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

* **الثقة في الإدارة العليا:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0. 333)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الثقة في الإدارة**" والمتغير التابع " **سلوك المواطنة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.012)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقة في الإدارة العليا وسلوك المواطنة التنظيمية.

* **الثقة التنظيمية متغير مستقل:** بلغت قيمة معامل الارتباط (R :0 .241)؛ أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين المتغير المستقل " **الثقة التنظيمية**" والمتغير التابع " **سلوك المواطنة التنظيمية**"، وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig : 0.014)، ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (**أسماء مصاطفي: 2020**)، التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قدرها (64%) بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا دراسة (**طاهر عزة، أنيس دياب:2021**)، حيث توصلت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (67.9%).

ثانيا– اختبار الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$"

سيتم اختبار أثر الثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول رقم (20–2) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (20-2): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
سلوك المواطنة التنظيمية	0.519	0.269	3.191	3	الانحدار	0.040	2.074	3.042	0.005
				26	البواقي				
				29	المجموع				
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (20-2) تأثير الثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة، إذ بلغ معامل الارتباط R (**0.519**) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (**0.269**) أي أن ما قيمته (**0.269**) من التغيرات في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالثقة التنظيمية، كما بلغت قيمة F المحسوبة (**3.191**) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (**3.042**) التي بينت معنوية درجة تأثير للثقة التنظيمية، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: **يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية α<=0.05** .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الخامسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05.

أولا– أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه الثقة التنظيمية

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الإختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21–2): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس تجاه الثقة التنظيمية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	Levene's Test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	17	3.4863	0.5306	0.662	1.136-	0.423
	أنثى	13	3.6821	0.36733			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (21–2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.423**) اكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، ويمكن تفسير ذلك ببوجود فهم مشترك ونظرة موحدة بين جميع العاملين لمفهوم الثقة التنظيمية ، وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في ادراك العاملين لهذا المفهوم.، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**رميلة لعمور، هاشمي بعاج:2020**)،ودراسة (**أسماء مصاطفي:2020**).(**طاهر عزة، أنيس دباب:2020**)

ثانيا– أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه الثقة التنظيمية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (22–2): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر تجاه الثقة التنظيمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	0.707	2	0.353	1.674	0.206
	داخل المجموعات	5.699	27	0.211		
	المجموع	6.406	29			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (22-2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير العمر، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.206**) اكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة الثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف العمر، ويمكن تفسير ذلك أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية أكثر من 40 سنة، ومن ثم فإدراكهم لأهمية الثقة التنظيمية أمر إيجابي لتحقيق أهدافهم والتي تتوافق مع أهداف المؤسسة. **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**طاهر عزة، أنيس دباب:2020**) ودراسة (**لمى الحسن2015**)، فيما تختلف مع دراسة (**بوزار خليفة:2020**).

ثالثا : أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه الثقة التنظيمية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (23-2): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي تجاه الثقة التنظيمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	1.185	2	0.593	3.065	0.063
	داخل المجموعات	5.221	27	0.193		
	المجموع	6.406	29			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (23-2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.063**) اكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة الثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي، ويمكن تفسير ذلك بوجود فهم مشترك ونظرة موحدة بين جميع العاملين لمفهوم الثقة التنظيمية، وأن المستوى التعليمي كمتغير لا يؤثر في إدراك العاملين لهذا المفهوم.، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (**طاهر غزة، أنيس دباب:2020**)، وتختلف مع دراسة (**دلال لعريفي:2018**) **ودراسة** (**بوزار خليفة:2020**).

ثالثا– أثر متغير الخبرة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه الثقة التنظيمية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (24–2):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الخبرة المهنية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	0.977	2	0.488	2.249	0.107
	داخل المجموعات	5.429	27	0.201		
	المجموع	6.406	29			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (24–2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير **الخبرة المهنية**، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.107**) اكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف **الخبرة المهنية**، ويمكن تفسير ذلك أن أغلبية عينة الدراسة من الفئة التي تفوق خبرتهم المهنية عن 10 سنوات، ومن ثم فإدراكهم لأهمية الثقة التنظيمية أمر لتحقيق تطلعات المؤسسة تجاه زبائنها **، وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**دلال لعريفي:2018**) ودراسة (**لمى الحسن:2015**).

المطلب الرابع: اختبار الفرضية السادسة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$، حيث تنص الفرضية على

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تجاه سلوك المواطنة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha <= 0.05$.

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجنس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25-2): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس تجاه سلوك المواطنة التنظيمية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	ذكر	17	3.9812	0.48788	0.012	0.634-	0.914
	أنثى	13	4.0923	0.45822			
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss							

بناء على نتائج الجدول رقم (25-2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.914**) اكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، ويمكن تفسير ذلك بوجود فهم مشترك ونظرة موحدة بين جميع العاملين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في ادراك العاملين لهذا المفهوم، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**سيد علي مفتاحي، وحسين خروبي: 2019**)، (**مباركي نجاح:2017**) ودراسة (**صباح جوهر دعنا:2017**)، وتختلف مع (**فاتن سعيد سالم معتز:2014**).

ثانيا- أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (26-2): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر تجاه سلوك المواطنة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	0.408	2	0.204	0.917	0.412
	داخل المجموعات	6.011	27	0.223		
	المجموع	0.419	29	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (26-2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير العمر، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.412**) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف العمر، ويمكن تفسير ذلك بأهمية تحقيق ذواتهم أثناء ممارسة مهامهم، فامتلاك مثل هذه السلوكيات يعزز مبدأ تحمل المسؤوليات، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**صباح جوهر دعنا:2017**)، (**لمى الحسن:2015**) ودراسة (**طاهر عزة، أنيس دباب:2020**)، وتختلف مع دراسة (**بوزار خليفة:2020**).

ثانيا- أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (27-2): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	0.869	2	0.434	2.114	0.140
	داخل المجموعات	5.550	27	0.206		
	المجموع	6.419	29	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (27-2)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه سلوك مواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (**0.140**) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (**0.05**)، وهذا يعني تصور العاملين بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف المستوى التعليمي، ويمكن تفسير ذلك بوجود فهم مشترك ونظرة موحدة بين جميع العاملين لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، خصوصا فيما يتعلق بميلهم لممارسة أدوار إضافية لتحقيق رغباتهم خصوصا ما يتعلق بالرغبة في تحقيق الإنجازات خارج نشاطهم أصلي، **وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (**مباركي نجاح:2017**) ودراسة (**صباح جوهر دعنا:2017**)، وتختلف مع دراسة (**لمى الحسن:2015**) و(**بوزار خليفة:2020**).

ثالثا– أثر متغير الخبرة المهنية على آراء عينة الدراسة تجاه سلوك المواطنة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (28–2):نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الخبرة المهنية تجاه سلوك المواطنة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الثاني	بين المجموعات	2.107	2	1.053	6.595	0.005
	داخل المجموعات	4.312	27	0.160		
	المجموع	6.419	29	-		
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss						

بناء على نتائج الجدول رقم (28–2)، نلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك استنادا إلى قيمة مستوى المعنوية والذي بلغ (0.005) أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05). **وتتفق** هذه النتيجة مع دراسة (**لمى الحسن:2015**)، **وتختلف** مع دراسة (**صباح جوهر دعنا**:2017)، (**سيد علي مفتاحي، حسين خروبي:2019**) ودراسة (**مباركي نجاح:2017**)

ومن أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات الخبرة المهنية، نستخدم اختبار أقل فرق معنوي LSD للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29–2): نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية

		مجموع الفروقات	sig
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	1.11600*	0.001
	10 سنوات فأقل	0.12044	0.451
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.11600-	0.001
	10 سنوات فأقل	0.99556-*	0.002

10 سنوات فأقل	أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.12044- 0.99550*	0.451 0.002
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss			

من الجدول (29-2) نلاحظ أن مصدر الفروق كان بين فئة الخبرة المهنية من (5إلى أقل من 10سنوات) من جهة، وبين بقية فئات الخبرة المهنية الأخرى من جهة أخرى، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى فئة الخبرة المهنية (من5إلى أقل من 10 سنوات) يمارسون سلوكا تطوعيا، فهم يبدون نوعا من سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من فئات الأخر، ففي الفئة (أقل من 5سنوات) لا يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أثبتته بعض البحوث الميدانية بوجود علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية.[1]

[1] . أميرة حملاوي، **دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجوارية – فوغالة– ببسكرة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2020-2021، ص 33.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية محل الدراسة، وكذا إختيار الفرضيات أو تحليل أهم النتائج.

خلصنا في نهاية هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* هناك موافقة متوسطة من طرف موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين على توفر الثقة التنظيمية بأبعادها؛
* هناك موافقة عالية من طرف موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين على توفر سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها؛
* هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$
* بعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة ضعيفة بين أبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية التكوين والتعليم المهنيين محل الدراسة، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا متغير الخبرة المهنية بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية.

الخاتمة

في ظل إقتصاد المعرفة وما تشهده المنظمات اليوم من منافسة شرسة في عالم الأعمال، أدركت المنظمات أهمية الموارد البشرية، إذ تعتبر ثروة حقيقية ومورد مهم؛ كونه مورد صعب التقليد وقادر على تقديم الإضافة، فاهتمت باحتياجاته وكذا دراسة سلوكه، فضلا عن بناء الثقة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين مشرفيهم وكذا مع إدارة منظمتهم، وكل هذا لتوفير مناخ ملائم يسمح للعاملين بتبني سلوكيات إيجابية تصُب في صالح المنظمة، مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يساهم هذا الأخير في التحسين والرفع من أداء المنظمة.

من هنا تم طرح الإشكالية في شكل التساؤل الرئيسي تمحور حول:"**ما مدى مساهمة أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية؟**"، فمن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا :أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أنه كلما ارتفعت مستويات الثقة يؤدي إلى زيادة تبني الأفراد العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

من أجل إجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من فرضيات وضعت للاختبار، وكانت إجابة عنها كالأتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن "**درجة الموافقة على أن مديرية التعليم المهنيين بولاية المدية تتوافر على الثقة التنظيمية بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تتوفر على بعد الثقة في زملاء العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تتوفر على بعد الثقة في المشرفين، وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين تتوفر على بعد الثقة في إدارة العليا، وهذا بصورة فردية وكلية.

- نصت الفرضية الثانية على أن " **درجة الموافقة على مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3**"، فقد تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تعتمد على بعد الإيثار، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تعتمد على بعد الكياسة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تعتمد على بعد الضمير الحي، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تعتمد على بعد الروح الرياضية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مديرية التكوين والتعليم المهنيين بالمدية تعتمد على بعد السلوك الحضاري، وهذا بصورة فردية وكلية.

❖ نصت الفرضية الثالثة على أن:" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية α=<0.05 بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية**". فقد تم إثبات هذه الفرضية في الجزء التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- هناك علاقة ضعيفة تقدر بـ (24،1%) بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين بولاية المدية.

❖ نصت الفرضية الرابعة على أن:" **لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنويةα=<0.05**". فقد تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنويةα=<0.05 من خلال نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط.

❖ نصت الفرضية الخامسة على أن:" **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر، مستوى التعليمي، الخبرة المهنية) اتجاه الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوية إحصائية α=<0.05**". فقد تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس اتجاه الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية إحصائية **α=<0.05**
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر اتجاه الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية إحصائية **α=<0.05**.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي اتجاه الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية إحصائية **α<=0.05**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مبحوثين تعزى لمتغير الخبرة المهنية اتجاه الثقة التنظيمية عند مستوى معنوية إحصائية **α<=0.05**.

❖ نصت الفرضية السادسة على أن" **هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهني) تجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية0.05=>α**، فقد تم نفي هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي؛ حيث توصلنا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتعزى لمتغير الجنس اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوي **α<=0.05**,
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتعزى لمتغير العمر اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوي **α<=0.05**.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتعزى لمتغير المستوى التعليمي اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوي **α<=0.05**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين وتعزى لمتغير الخبرة المهنية اتجاه سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوي **α<=0.05**.

نتائج البحث

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1- نتائج متعلقة بالجانب النظري

- تعتبر الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة ومكون أساسي للسلوك التنظيمي؛
- تتوفر الثقة التنظيمية بتوفر أبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا)؛
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي من طرف الموظف، ولا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة؛
- تتوفر المواطنة التنظيمية بتوفر أبعادها (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية والسلوك الحضاري)؛
- تعدّ الثقة التنظيمية محركا أساسيا للعديد من السلوكيات الإيجابية، ومنها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بينهما، إذ أن إحساس العاملين بالثقة تجاه زملائهم ومشرفيهم وإدارتهم العليا يدفعهم إلى القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛

- تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم.

2- نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:

- مستوى الثقة التنظيمية لدى موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين جاء متوسطا؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين جاء مرتفعا؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة ضعيفة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مديرية التكوين والتعليم المهنيين؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية على وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية$\alpha=<0.05$.

الاقتراحات

تتمثل في نقاط الآتية:

- يجب على مديرية التكوين والتعليم المهنيين الاهتمام بموضوع الثقة والسعي الحثيث لتعزيزها بين الموظفين؛
- ضرورة بناء علاقة طيبة بين الإدارة والمشرفين والموظفين لتهيئة جو عمل ملائم يرفع من درجة الثقة التنظيمية؛
- ضرورة معرفة المشرفين بأدق التفاصيل عن عمل الموظفين لأنها تجعلهم يثقون به، وبالتالي تنعكس هذه الثقة على المديرية بالإيجاب، كما أنها تعزز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- تعزيز الاتصالات بين الموظفين، وكذا بناء علاقات تخرج عن نطاق الوظيفي عن طريق تخصيص يوم في شهر للقيام بأنشطة مسلية، مثل: يوم لممارسة ألعاب الذكاء، أو ذهاب في رحلة؛
- لخلق جو من الحيوية داخل المديرية، ارتأينا تخصيص يوم في الأسبوع للتعامل بحركات الجسم لخلق جو من النشاط، إضافة إلى إنشاء علاقات بين الموظفين، مشرفيهم وإدارتهم، ومن ثمة تعزيز الثقة فيما بينهم؛
- ضرورة المحافظة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لها أثر إيجابي على فرد والمنظمة، إضافة إلى إيجاد طرق لمكافئة الموظفين الممارسين لهذا السلوك؛
- الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمشرفين تتعلق أساسا ببناء استراتيجيات للتعامل الجيد مع المرؤوسين؛
- اعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، وتبني نظام المكافآت والإجازات على الجهود الطوعية والمبادرات العفوية؛
-

أفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة، ارتأينا الإشارة إلى مجالات مرتبطة بهذا الموضوع ولم نتطرق إليها، والتي يمكن أن تكونا أفاق لبحوث ومذكرات أخرى منها:

- ✓ دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛
- ✓ دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
- ✓ أثر البيئة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ القيادة الإدارية لمتغير وسيط بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ✓ واقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإقتصادية: دراسة مقارنة.

قائمة المراجع

أولا– اللغة العربية

أ– الكتب:

1. أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مركز النشر العلمي، السعودية، 2003.
2. شروق بنت عبد العزيز الخليف، محمد بن خليفة إسماعيل، **المواطنة وتعزيز العمل التطوعي**، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، السعودية، 2013.
3. عادل محمد محمد عبد الرحمان، **أبعاد جودة حياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2013.
4. عصام عبد اللطيف عمر، **الرضا الوظيفي ومهارات إدارة الضغوط العمل**، نيولينك للنشر والتدريب، مصر،2015.
5. علي خليفة الكواري وآخرون، **المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية**، مركز دراسة الوحدة العربية، لبنان، 2004.
6. علي محمد أحمد المصاروة، **إدارة التنويع: منظور الالتزام التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
7. يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

ب– أطروحات الدكتوراه

8. بوزار خليفة، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020.
9. فتيحة ونوفي ، **أثر التمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC–SEG)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2021.
10. الهاشمي بعاج، **أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين: دراسة حالة جامعة الأغواط**، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.

11. هبة قدندل، **دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم: دراسة حالة قطاع التعليم العالي بالجزائر**،أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.

ج- رسائل الماجستير

12. إيهاب أحمد عويضة، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008

13. بشار حسين بشارة حامد، **الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي بالتطبيق على التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم**، رسالة الماجستير في إدارة أعمال،جامعة النيلين بخرطوم، السودان،2019

14. دلال بنت الرحمن العريفي، **مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية،2017

15. زينب نمر أبو عيدة، **الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التفسير المؤسسي**، رسالة الماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين،2017

16. سميرة هارون، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةsnvi**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر ،2013

17. صباح جوهر دعنا، **سلوك المواطنة التنظيمية في مدريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة خليل، فلسطين ،2017

18. عبد الكريم محمود ضوء دعفوس، **أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي :دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية**، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الزاوية، ليبيا، 2020

19. عمر محمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، مصر، 2008

20. غنوى محمد نادر، **أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية : دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012

21. فاتن سعيد سالم معشر، **القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014

22. لعون عطية، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال حماية المدنية بولاية الجلفة**، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران -02- ،الجزائر، 2015

23. منصور مفلح منصور القويعاني البلوى، **علاقة النمط الإداري لمديره المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوار التعليمية**، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008

24. نورى يسري محمود طه، **درجة ممارسة مديرية المدارس الخاصة للقادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الخليل، فلسطين،2019

25. هبه عبد الله حمدان النسور، **أثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن،2014

26. وليد شلابي، **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2015.

د- مذكرة ماستر:

27. أم الخير بوذراع، **الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب – المسيلة–**، مذكرة الماستر في علم الإجتماع، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2017.

28. أم هاني داودي، فتيحة زعتر، **دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس مال الاجتماعي: دراسة حالة رئاسة جامعة المدية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر 2017

29. بن براهيم عبد الهادي، **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة**، شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة،الجزائر، 2019

30. حمادوش دلال، حماز ربيحة، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية**، شهادة ماستر في إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2020

31. حمزة سعيدي، جمال ميلودي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية،** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر،2018

32. حيزية بن علال، إيمان يماني ، **أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية: دراسة حالة مدرسة بحرية طاهر ببلدية ثلاث دوائر بالمدية،**مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية،الجزائر، 2019.

33. خليصة فرحي، **أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة أم البواقي–،** مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2019-2020

34. راضية حساني، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي،** لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، جامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016.

35. ريان طالبي، رفيدة شريبط، **الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة تحليلية مقارنة،** مذكرة ماستر في عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة عبد الحميد مهري بقسنطينة، الجزائر، 2020.

36. الزهرة حمانة، **المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي،** شهادة ماستر في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي، الجزائر، 2015

37. زين الدين عدودة، **علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي: دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة،** مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، جزائر،2015.

38. سارة صباغ، **أثر الثقة التنظيمية على الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعة إرارة – شركة سوناطراك بحاسي مسعود–،** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2018

39. الطاهر عزة، أنيس دباب، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة لدى المديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي،** مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2019

40. عمرون بلال، **واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوى قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة،** مذكرة ماستر في علم النفس العمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2015

41. فريال غرارة، **الثقة كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز– بسكرة–،** شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2019.

42. لطرش أيمن، زهير منيش، **أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل**، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، الجزائر، 2020.

43. مباركي نجاح، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط: دراسة ميدانية لمتوسطتي بلدية بوشقرون**، مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016.

44. مريم بودويورة، حكيمة دراجي، **أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين – جيجل–**، مذكرة الماستر في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق يحي بجيجل، الجزائر، 2020.

45. نادية تومي، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال الإداريين: دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2018-2019.

46. نوارة يحا، آمال بحلاط، **دور الثقة التنظيمية في التغلب على ظاهرة الصمت التنظيمية في الإدارة العمومية**، مذكرة الماستر في العلوم السياسية،جامعة مولود معمري بتيزي وزو، الجزائر ،2019.

47. وردية عيساوي، قايدي ثلجة، **أثر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات: دراسة حالة عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحي فارس بالمدية**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020.

48. يوسف بن عطا الله، **دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة**، مذكرة الماستر في العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2019.

ي– مذكرة ليسانس

49. كريمة بن يونس، مروى بونشادة ، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة التعليم الابتدائي: دراسة ميدانية ببعض إبتدائيات مدينة المسيلة**، مذكرة ليسانس في علم النفس، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر2020.

هـ– مجلات:

50. أحمد حمدان برهوم، **واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفخ**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 7،العدد2، جامعة فلسطين، فلسطين، 2017.

51. بحري صابر،خرموش منى، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر**، مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، المجلد 3، العدد2، عمادة البحث العلمي – الجامعة العربية الأمريكية بجنين، فلسطين،2017

52. بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية الإدارية، المجلد 20، العدد 2، جامعة البلقاء، الأردن، 2012.

53. حسن عبد السلام علي عمران، عبد السلام علي عبد السلام، **دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارية الالكترونية بجامعة سبها: دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة جامعة سبها**، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد 15، العدد2، جامعة سبها، ليبيا، 2016.

54. حكمت محمد فليح، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة تكريت، العراق، 2010.

55. حمزة فرطاس، عائشة نحوي، **العدالة التنظيمية : الأبعاد والنظريات المفسرة لها**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر ،2018.

56. حمزة معمري، بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية في المنظمات الحديثة**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد، 14، 2014، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.

57. خليل رزق محمد، **أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط**، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 4، جامعة دمياط، مصر،2019.

58. رجب حسنين محمد رفاعي، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري ألابتكاري:دراسة ميدانية**، مجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 2، جامعة الكويت، الكويت، 2009.

59. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، **سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس – وحدة ورقلة–** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2015.

60. صابر بحري، منى خرموش، **أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022.

61. صلاح الدين حنيش، محمد الباي، عبد الرزاق بن علي، **أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي**، مجلة الباحث، المجلد19، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.

62. عصام حيدر، حنان مصطفى، **دور تمكين الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة دمشق**، مجلة الجامعة بعث، المجلد 39، العدد8، جامعة بعث، سوريا،2017.

63. علي عبد الله الحاكم، أحمد عز الدين محمد شيت، **تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الإتصالات بجمهورية العراق**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد3، العدد8، مركز الأبرار للأبحاث والدراسات الإنسانية ومركز نبتة للبحث والإبداع بجامعة السودان، السودان، 2022.

64. عمار بن يحي، حليمة بوجيت، **معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية**، مجلة السلام للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجاد 6، العدد 1، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.

65. محمد جابر محمود، أحمد ننسى احمد فؤاد، حسن منال محمد بكري، **الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية**، مجلة العلوم التربوية، المجلد 37، العدد 2، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2018.

66. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، **الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة نقد وتنويع، العدد 2، مركز نقد وتنوير للدراسات الإنسانية بغرناطة، اسبانيا، 2015.

67. محمد كعوان، محمد بن عيجة، **سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد3 ، جامعة الأخوة منتوري–قسنطينة1–، الجزائر 2021.

68. محمد مقداد، **سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات**، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد11، جامعة البحرين،2015.

69. محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر، **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية الآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 30، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012.

70. المعتز بالله البرنس محمد خليفة، **دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 4، جامعة بورسعيد، مصر، 2020.

71. منذر عباس شعلان، هدى أمين عليوي، **دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين**، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد56، جامعة الكوفة، العراق، 2020.

72. منى بنت حسن الأسمر، **الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها: دراسة ميدانية**، مجلة كلية التربية، ، العدد 174، الجزء 2، جامعة الأزهر، 2017.

73. نور الدين مزهودة، أسمهان قرزة، **أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر 2017.

74. الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، **تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض شركات تأمين في الأغواط**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد01، جامعة الأغواط، الجزائر،2020.

و- مواقع الإلكترونية:

75. سعد العنزي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، **الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث** على الرابط:
https://www.researchgate.net/publication/320872120_althqt_byn_almfhwm_alshkhsy_walmfhwm_altnzymy_alhdyth، تاريخ الاطلاع: 19-02-2023.

76 . ديلمان أحمد عزيز،جلال عبد الله محمد وآخرون، **ممارسات القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المعهد التقني في السليمانية**، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد4، العدد 1، 2018، على الرابط:
file:///C:/Users/2022/Downloads/uhdojsadmin,+Journal+manager,+JUHD_53.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-02-2023.

77. عائشة صفراني، **الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها**، Route Educational et Social Science Journal، المجلد6، العدد4، 2019، على الرابط:

http://www.ressjournal.com/Makaleler/2123176475_11.pdf، تاريخ الاطلاع: 19-02-2023.

78. المعجم المعاني، تعريف ومعنى مواطنة في معجم المعاني الجامع، على الرابط:
https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B7%D9%86%D8%A9، تاريخ الاطلاع: 26-02-2023.

ثانيا– اللغة الأجنبية

أ. مجلات

79. Boumesbah nabil, chemimi moussa **, l'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyennete organisationnelle**, Revue du développement économique et humain, volume 9.numéro 1, Université de Blida 2 , Alger, 2018

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): استبيان قبل التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

الموضوع: إستبانة

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبانة (الإستمارة) لجمع المعلومات في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : **الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين.**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبانة والتحلي بالدقة والموضوعية بوضع علامة (×)أمام كل عبارة علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، والمعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

إستسمحكم وأشكركم على حسن تعاونكم

الثقة لتنظيمية مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، أو مع المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

المواطنة التنظيمية هي سلوك طوعي إختياري ينبع من الأدوار الاضافية التي يقوم بها الفرد؛ فهو بهذا غير ملزم قانونيا حيث لا يرتبط هذا السلوك بنظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويعمل على رفع وزيادة أداء المنظمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق ☐
- **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من5إلى أقل من 10سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق ☐

المحور الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في زملاء العمل	تتشارك مع زملائك المعلومات التي تساعد على حل المشكلات					
2		تفوض زملائك في اتخاذ القرارات في حالة غيابك					
3		لا تشعر بالحرج أثناء طلب المساعدة من أحد زملائك في العمل					
4		تحصل على دعم من زملائك عندما تحتاج إليهم					
5		تستطيع الاعتماد على زملائك في العمل في حل المشكلات					
6	الثقة في المشرفين	يتعامل رئيسك المباشر بعدالة مع كافة زملائك					
7		يستمع رئيسك المباشر لمشاكلك ويساعدك على حلها					
8		يسعى رئيسيك المباشر إلى اكتشاف مواهبك واستثمارها					
9		يسعى رئيسك المباشر إلى كشف نقاط ضعفك وتصحيحها					
10		يسعى رئيسيك المباشر للتوافق معك دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع					
11	الثقة في الإدارة العليا	تشعر بالأمان مع إدارة مؤسستك لأنها لديها القدرة على حل المشكلات التي يقع فيها العاملون					
12		تشعر بالأمان مع إدارة مؤسستك لأنها تحرص على تنمية العاملين مهنيا					
13		يُمكنك الاعتماد على لإدارة مؤسستك في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقك					
14		تشعر بالراحة تجاه إدارة مؤسستك لأنها تسعى لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين					
15		تشعر بالراحة تجاه قرارات مؤسستك لأنها تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين					

المحور الثالث: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

الرقم		العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإيثار	ترغب بمساعدة زملائك الذين لديهم أعباء ثقيلة					
2		تقوم بتوجيه زملائك الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل					
3		تشارك المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائك					
4		تعوض زملائك إذا اقتضت الظروف ذلك					
5		تقدم مصلحة المديرية على حساب مصلحتك الشخصية					
6	الكياسة	تتجنب جرح أو إيذاء زملائك في العمل					
7		تحرص على احترام خصوصية زملائك بالعمل					
8		تخبر زملائي قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يؤثر على عملهم					
9		تحاول تجنب إثارة المشاكل مع زملائك في العمل					
10		تحرص على التنسيق مع زملائك لإنجاز العمل					
11	الضمير الحي	تشعر بأنه من الواجب عليك أن تعمل بجدّ حرصا على كسب راتبك بصدق					
12		تحافظ على التقيد التام بالمواعيد الحضور والإنصراف من العمل					
13		تحافظ على وسائل العمل ولا تستغلها لمصلحتك الشخصية					
14		تلتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامك لها					
15		تتجنب الإجازات (العطل) غير الضرورية في العمل					
16	الروح الرياضية	تتقبل النقد البناء ممن تتعامل معهم في المديرية					
17		تقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منك لصالح المديرية من دون تذمر					
18		تتغاضى عن مضايقات زملائك في مكان عملك					
19		تساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائك في العمل					
20		تُظهر احترامك لزملائك حتى في أوقات التوتر والضغط					

21	السلوك الحضاري	لا تتغيب عن العمل إلا للضرورة قصوى						
22		تهتم بتنمية قدراتك لتحسين مهاراتك وأدائك الوظيفي						
23		تفتخر بانتمائك للمديرية تتحدث عنها إيجابيا أمام الأخرين						
24		تبذل جهدا إضافيا لتحسين صورة المديرية أمام الجماهير						
25		تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين العمل وتطويره						

ملحق رقم (02):

قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الرتبة	الإمضاء
د/بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر	
أ.د سلام عبد الرزاق	استاذ التعليم العالي	
أ.د فلاق علي	أستاذ التعليم العالي	

Scanné avec CamScanner

ملحق رقم (03): استبيان بعد التحكيم

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

الموضوع: إستبانة

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة، وبعد

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبانة (الإستمارة) لجمع المعلومات في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : **الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة حالة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين.**

لذا نتمنى أن تولوا هذا الاستبيانة اهتمامكم، ونرجو من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذا الاستبانة والتحلي بالدقة والموضوعية بوضع علامة (×)أمام كل عبارة المناسبة علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، والمعلومات المتحصل عليها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

إستسمحكم وأشكركم على حسن تعاونكم

– **الثقة لتنظيمية** مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، أو مع المنظمة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

–**المواطنة التنظيمية** هي سلوك طوعي إختياري ينبع من الأدوار الاضافية التي يقوم بها الفرد؛ فهو بهذا غير ملزم قانونيا حيث لا يرتبط هذا السلوك بنظام الحوافز الرسمي في المنظمة، ويعمل على رفع وزيادة أداء المنظمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

– **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

– **العمر**: أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فما فوق ☐

– **المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

–**الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من5إلى أقل من 10سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق ☐

المحور الثاني: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين

الرقم		العبـــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الثقة في زملاء العمل	تتشارك مع زملائك المعلومات التي تساعد على حل المشكلات					
2		تسمح بتفويض زملائك في اتخاذ القرارات في حالة غيابك					
3		لا تشعر بالحرج أثناء طلب المساعدة من أحد زملائك في العمل					
4		تحصل على الدعم الكامل من زملائك عندما تحتاج إليهم					
5		تستطيع الاعتماد على زملائك في العمل في حل المشكلات الشخصية الخاصة بالعمل					
6	الثقة في المشرفين	يتعامل رئيسك المباشر بعدالة مع كافة زملائك					
7		يستمع رئيسك المباشر لمشاكلك ويساعدك على حلها					
8		يسعى رئيسيك المباشر إلى اكتشاف مواهبك والاستثمار فيها					
9		يسعى رئيسك المباشر إلى كشف نقاط ضعفك وتصحيحها					
10		يسعى رئيسيك المباشر للتوافق معك دون تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الجميع					
11	الثقة في الإدارة العليا	تشعر بالأمان مع إدارة المديرية لأنها لديها القدرة على حل المشكلات التي يقع فيها العاملون					
12		تشعر بالأمان مع إدارة المديرية لأنها تحرص على تنمية العاملين وظيفيا					
13		يُمكنك الاعتماد على إدارة المديرية في تنفيذ المسؤوليات التي تقع على عاتقك					
14		تشعر بالراحة تجاه إدارة المديرية لأنها تسعى لتوسيع الاتصالات بينها وبين جميع العاملين					
15		تشعر بالراحة تجاه قرارات المديرية لأنها تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين					

المحور الثالث: يرجى وضع العلامة (×) أمام العبارة التي تعكس مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

الرقم		العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الإيثار	ترغب بمساعدة زملائك الذين لديهم أعباء ثقيلة					
2		تقوم بتوجيه زملائك الجدد ومساعدتهم على الإلمام بالعمل					
3		تشارك المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائك					
4		تعوض زملائك إذا اقتضت الظروف ذلك في حدود صلاحياتك					
5		تقدم مصلحة المديرية على حساب مصلحتك الشخصية					
6	الكياسة	تتجنب جرح أو إيذاء زملائك في العمل					
7		تحرص على احترام خصوصية زملائك بالعمل					
8		تخبر زملائي قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يؤثر على عملهم					
9		تحاول تجنب إثارة المشاكل مع زملائك في العمل					
10		تحرص على التنسيق مع زملائك لإنجاز العمل					
11	الضمير الحي	تشعر بأنه من الواجب عليك أن تعمل بجدّ حرصا على كسب الحلال					
12		تحافظ على الانضباط بالمواعيد الحضور والانصراف من العمل					
13		تحافظ على وسائل العمل ولا تستغلها لمصلحتك الشخصية					
14		تلتزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامك لها					
15		تتجنب الإجازات (العطل) غير الضرورية في العمل					
16	الروح الرياضية	تتقبل النقد البناء مع من تتعامل معهم في المديرية					
17		توافق بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منك خارج الوقت النظامي					
18		تتغاضى عن مضايقات زملائك في مكان عملك					
19		تساهم دون تردد في إجراء المصالحة بين زملائك في العمل					
20		تُظهر احترامك لزملائك حتى في أوقات التوتر والضغط					

21	السلوك الحضاري	لا تتغيب عن العمل إلا للضرورة قصوى						
22		تسعى لتنمية قدراتك لتحسين مهاراتك وأدائك الوظيفي						
23		تفتخر بانتمائك للمديرية وتتحدث عنها إيجابيا أمام الأخرين						
24		تبذل جهدا إضافيا لتحسين صورة الذهنية للمديرية أمام الجماهير						
25		تقوم بتقديم الاقتراحات لتحسين العمل وتطويره						

ملحق رقم (04): نتائج spss

Correlations

			B	y	z	m
Spearman's rho	B	Correlation Coefficient	1,000	,373*	,804**	,718**
		Sig. (2-tailed)	.	,042	,000	,000
		N	30	30	30	30
	y	Correlation Coefficient	,373*	1,000	,063	-,026
		Sig. (2-tailed)	,042	.	,740	,892
		N	30	30	30	30
	z	Correlation Coefficient	,804**	,063	1,000	,442*
		Sig. (2-tailed)	,000	,740	.	,014
		N	30	30	30	30
	m	Correlation Coefficient	,718**	-,026	,442*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,892	,014	.
		N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			F	v	r	s	w	t
Spearman's rho	F	Correlation Coefficient	1,000	,783**	,819**	,694**	,840**	,783**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	v	Correlation Coefficient	,783**	1,000	,591**	,669**	,549**	,609**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,001	,000	,002	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	r	Correlation Coefficient	,819**	,591**	1,000	,480**	,609**	,556**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,007	,000	,001
		N	30	30	30	30	30	30
	s	Correlation Coefficient	,694**	,669**	,480**	1,000	,506**	,375*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	.	,004	,041
		N	30	30	30	30	30	30
	w	Correlation Coefficient	,840**	,549**	,609**	,506**	1,000	,675**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,004	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	t	Correlation Coefficient	,783**	,609**	,556**	,375*	,675**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,041	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,827	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	40

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	,158	30	,054	,912	30	,017

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
F	,141	30	,129	,937	30	,076

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

			B	F
Spearman's rho	B	Correlation Coefficient	1,000	,241*
		Sig. (2-tailed)	.	,014
		N	30	30
	F	Correlation Coefficient	,241*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,014	.
		N	30	30

Correlations

			F	Y	Z	M
Spearman's rho	F	Correlation Coefficient	1,000	,286*	,205*	,033*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,0 30	,012
		N	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519[a]	,269	,185	,42479

a. Predictors: (Constant), M, Y, Z

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,727	3	,576	3,191	,040[b]
	Residual	4,692	26	,180		
	Total	6,419	29			

a. Dependent Variable: F
b. Predictors: (Constant), M, Y, Z

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,074	,682		3,042	,005
	Y	,372	,136	,461	2,739	,011
	Z	,015	,116	,025	,131	,897
	M	,147	,126	,225	1,159	,257

a. Dependent Variable: F

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B	ذكر	17	3,4863	,53060	,12869
	انثى	13	3,6821	,36733	,10188

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
B	Equal variances assumed	,662	,423	-1,136	28	,265	-,19578	,17230	-,54872	,15717
	Equal variances not assumed			-1,193	27,787	,243	-,19578	,16413	-,53211	,14055

ANOVA

B

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,707	2	,353	1,674	,206
Within Groups	5,699	27	,211		
Total	6,406	29			

ANOVA

B

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,185	2	,593	3,065	,063
Within Groups	5,221	27	,193		
Total	6,406	29			

ANOVA

B

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,977	2	,488	2,429	,107
Within Groups	5,429	27	,201		
Total	6,406	29			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F	ذكر	17	3,9812	,48788	,11833
	انثى	13	4,0923	,45822	,12709

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
F	Equal variances assumed	,012	,914	-,634	28	,531	-,11113	,17515	-,46992	,24765
	Equal variances not assumed			-,640	26,748	,528	-,11113	,17365	-,46758	,24532

ANOVA

F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,408	2	,204	,917	,412
Within Groups	6,011	27	,223		
Total	6,419	29			

ANOVA

F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,107	2	1,053	6,595	,005
Within Groups	4,312	27	,160		
Total	6,419	29			

ANOVA

F

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,869	2	,434	2,114	,140
Within Groups	5,550	27	,206		
Total	6,419	29			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F
LSD

(I) المهنية الخبرة	(J) المهنية الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 من أقل	10 من اقل الى 5 من سنوات	1,11600*	,30956	,001	,4808	1,7512
	فوق فما سنوات 10	,12044	,15762	,451	-,2030	,4439
10 من اقل الى 5 من سنوات	سنوات 5 من أقل	-1,11600*	,30956	,001	-1,7512	-,4808
	فوق فما سنوات 10	-,99556*	,29788	,002	-1,6067	-,3844
فوق فما سنوات 10	سنوات 5 من أقل	-,12044	,15762	,451	-,4439	,2030
	10 من اقل الى 5 من سنوات	,99556*	,29788	,002	,3844	1,6067

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.