جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضـوع:

دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

بوزار خليفة

إشـراف الأستاذ:

أ.د/ سالمي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د/ فلاق علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيساً
أ.د/ سالمي رشيد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي تمنراست	مقررًا
د/ رتيعة محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوًا
د/ بن عمور سمير	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوًا
د/ بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوًا
د/ قارة سميرة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 3	عضوًا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر وعرفان

بعـــد حمـد الله تبارك وتعالى حق حمده الـذي وفقني لإتمام هـذا العمل،

أتقدم بشكري وامتناني الكبيرين للأستاذ الدكتور **سالمي رشيد** على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيّمة طوال فترة إعداده.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة وتقييم هذا العمل.

ولا يفوتني أن أشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا بآرائهم ونصائحهم القيّمة في تحكيم أداة الدراسة وكذا جميع مسيرّي وعمال المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة الذين شاركوا في الإجابة على أسئلة استبانة الدراسة الميدانية.

كما أتوجه إلى أساتذتي الكرام بخالص الشكر والعرفان على كل ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي.

الطالب: بوزار خليفة

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله...

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء...

إلى كل أساتذتي الكرام...

إلى كل الأصدقاء والزملاء...

إلى كل طلبة العلـم...

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (298) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.21) وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار الخطي والمتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛
- يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية 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 لمتغيّري 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 لمتغيّري الجنس والتصنيف الوظيفي؛

الكلمات المفتاحية: الثقة، الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational trust in enhancing the organizational citizenship behavior of workers in Algerian economic institutions, and to achieve the goals of the study, the descriptive analytical approach was used where the researcher designed a questionnaire based on previous studies to collect preliminary data from the study sample consisting of (298) singles, and in light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.21) and using a set of statistical methods such as linear and multiple regression analysis, Pearson correlation coefficient, and the one-way analysis of variance (ANOVA).

The study reached a set of results, the most important of which are:

-There is a high level of organizational trust among workers in the economic institutions under study;
-There is a high level of organizational citizenship behavior among workers in the economic institutions under study;
-There is a statistically significant impact at the level of significance of organizational trust in its dimensions (trust in top management, trust in supervisors, trust in coworkers) on the organizational citizenship behavior of workers in the economic institutions under study;
-There are statistically significant differences in the opinions of the respondents individuals toward the level of organizational trust according to the variables (age, educational level, seniority years), while no differences were found with regard to the variables of sex and job classification;
-There are statistically significant differences in the opinions of the respondents individuals toward the level of organizational citizenship behavior according to the variables (age, educational level, seniority years), while no differences were found with regard to the variables of sex and functional classification.

Keywords: Trust, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	**II**
الإهــداء.....	**III**
مستخلص.....	**IV**
فهرس المحتويات.....	**VII**
قائمة الجداول.....	**XI**
قائمة الأشكال.....	**XV**
قائمة الملاحق.....	**XV**
مقدمة.....	**أ–ن**
الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية	
تمهيد.....	**42**
المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.....	**43**
المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية.....	**43**
المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية.....	**44**
المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة التنظيمية.....	**47**
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية.....	**50**
المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية.....	**50**
المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية.....	**53**
المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية.....	**54**
المبحث الثالث: تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية.....	**58**
المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية	**58**
المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية.....	**59**
المطلب الثالث: معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها.....	**61**
خلاصة الفصل.....	**63**

الفصل الثاني: التأصيل النظري لسلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد.....	**65**
المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.....	**66**
المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....	**66**
المطلب الثاني: خصائص سلوك المواطنة.....	**67**
المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....	**68**
المبحث الثاني: الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.....	**70**
المطلب الأول: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية.....	**70**
المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....	**73**
المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....	**76**
المبحث الثالث: أنماط، آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.....	**83**
المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.....	**83**
المطلب الثاني: آثار سلوك المواطنة التنظيمية.....	**84**
المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.....	**86**
خلاصة الفصل.....	**88**
الفصل الثالث: مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد.....	**90**
المبحث الأول: دور الثقة بالإدارة العليا للمنظمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.....	**91**
المطلب الأول: مفهوم الثقة بالإدارة العليا.....	**91**
المطلب الثاني: ممارسات وسياسات الإدارة العليا الداعمة للثقة التنظيمية.....	**93**
المطلب الثالث: مساهمة الثقة بالإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية....	**95**
المبحث الثاني: دور الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية..	**98**
المطلب الأول: مفهوم الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر).....	**98**
المطلب الثاني: سلوكيات ومهارات المشرف الداعمة للثقة التنظيمية.....	**99**

المطلب الثالث: مساهمة الثقة بالمشرف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.....	**101**
المبحث الثالث: دور الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.....	**104**
المطلب الأول: مفهوم الثقة بزملاء العمل.....	**104**
المطلب الثاني: تصرفات وسلوكيات زملاء العمل الداعمة للثقة التنظيمية.....	**105**
المطلب الثالث: مساهمة الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية....	**107**
خلاصة الفصل.....	**109**
الفصل الرابع: دراسة وتحليل مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية–	
تمهيد.....	**111**
المبحث الأول: تقديم عام لعينة المؤسسات الاقتصادية المدروسة.....	**112**
المطلب الأول: لمحة عامة عن فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية.....	**112**
المطلب الثاني: لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية.....	**118**
المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية.....	**126**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	**135**
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	**135**
المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية.....	**138**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....	**145**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	**149**
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة.....	**149**
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.....	**156**
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	**179**
خلاصة الفصل.....	**207**
خاتمة.....	**210**
قائمة المراجع.....	**218**
الملاحق.....	**237**

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي.	71
02	البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية لسنة 2019.	121
03	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة.	135
04	توزيع حجم العينة حسب المؤسسات محل الدراسة والتصنيفات الوظيفية.	137
05	نتائج توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.	138
06	توزيع العبارات على أبعاد المحور الأول.	140
07	توزيع العبارات على أبعاد المحور الثاني.	140
08	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	141
09	المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها.	141
10	المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها.	142
11	معاملات الارتباط بين عبارات محور الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	146
12	معاملات الارتباط بين عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.	147
13	معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	148
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	149
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	150
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	152
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	153
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.	155
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية.	156

20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا.	157
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بالمشرفين.	160
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بزملاء العمل.	163
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	165
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإيثار.	166
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الكياسة (اللطف).	169
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الروح الرياضية.	171
27	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد السلوك الحضاري.	174
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد وعي الضمير.	177
29	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية.	180
30	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	181
31	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	181

32	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	183
33	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	184
34	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	185
35	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	186
36	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.	188
37	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.	190
38	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.	191
39	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.	192
40	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	193
41	نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	194
42	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.	195

43	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.	196
44	نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.	197
45	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.	199
46	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.	200
47	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.	201
48	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	202
49	نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	203
50	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.	204
51	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.	205
52	نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.	206

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	ن
02	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	76
03	الهيكل التنظيمي لفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية.	115
04	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية.	123
05	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية.	129
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	150
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	151
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	153
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	154
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.	156

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبانة في شكلها النهائي.	237
02	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة.	243
03	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS .	244

مقـدمـــة

تمهيد:

تشهد المنظمات في عالمنا المعاصر تغيرات سريعة ومتلاحقة في بيئة الأعمال تتميز بالعديد من التطورات والتحديات في مختلف المجالات خاصة الإدارية منها، والتي تنعكس بشكل مباشر على طريقة إدارة وسير هذه المنظمات التي تعد وليدة البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات ضرورة تطوير إستراتيجيتها التنظيمية والاهتمام بمواردها البشرية التي تعتبر أحد المداخل المهمة والأساسية لاستمرار المنظمة وتدعيم فعاليتها التنظيمية، وهذا يتطلب من المنظمة العمل على بناء ومبادلة الثقة بينها وبين العاملين لتحقيق ممارسات إدارية وسلوكيات تنظيمية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة وتضمن لها البقاء والاستمرارية، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد هذه الممارسات والسلوكيات التي تفرزها هذه الثقة، والذي يتمثل في قيام الفرد بسلوكيات وأدوار وظيفية تطوعية تتجاوز ما هو مقرر أو مطلوب منه رسميا، حيث أصبح هذا السلوك مطلب الكثير من المنظمات التي تسعى للبقاء والإستمرار لما له من آثار إيجابية على تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها التنظيمية. فالمنظمة القوية اليوم هي التي تمتلك أفراد يؤمنون بأهداف وقرارات وسياسة المنظمة وبقائدها التنظيمي بما يعكس ثقتهم بالمنظمة، وتدفعهم للسعي نحو تحقيق أهدافها من خلال بذل جهود مضاعفة تتجاوز إطار واجباتهم الوظيفية المحددة، وممارسة سلوكيات اختيارية تطوعية تعود بالمنفعة على المنظمة وجميع العاملين دون أن يكون هناك توقع للحصول على مردود معين، كمساعدة الزملاء ذوو أعباء العمل الكثيرة على إنجاز مهامهم، وإفادة الزملاء الجدد بالخبرة في مجال العمل، والحرص على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات، والعناية بوسائل العمل وتجنب إثارة المشاكل مع الزملاء، وهي سلوكيات تساعد على تعزيز البيئة الاجتماعية للعمل في المنظمة.

وإذا كان سلوك المواطنة التنظيمية في غاية الأهمية للمنظمات المختلفة، فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مهما كانت طبيعتها بحاجة ماسة إلى الاهتمام بهذا السلوك والعمل على تنميته وتعزيزه وجعله واقعا ملموسا، وهذا يتوقف بدوره على قدرة هذه المؤسسات على توفير مناخ عمل مناسب يعمل على بناء وتعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم من جهة وبينهم وبين مشرفيهم والإدارة العليا للمؤسسة من جهة أخرى، فالعامل الجزائري عندما يثق في مؤسسته قد يبادلها الشعور بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مساعدة زملائه في العمل وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية دون توقع الحصول على تعويض أو حوافز رسمية مباشرة، وهو ما يساهم في سد النقص في الموارد المالية للمؤسسة والحفاظ على ممتلكاتها في ظل الأوضاع المالية الصعبة التي تعيشها بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق فإن الإشكالية الرئيسية التي سنعالجها في هذه الدراسة تتمحور حول بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للثقة التنظيمية أن تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

من أجل فهم أعمق للإشكالية الرئيسية ومحاولة الإجابة عليها تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. فيما تكمن أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة؟
2. ماهي آثار ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد والمنظمة؟
3. كيف تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تجاه الثقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية)؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية)؛

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانب مهم من جوانب قيم وسلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهي مفاهيم إدارية حديثة نسبيا في بيئة الإدارة الجزائرية؛

2. تتجسد أهمية الدراسة على المستوى الميداني في أنها تحاول التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأهم المعوقات التي تقف أمام تطبيقهما، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها لدعم أصحاب القرار بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في وضع الإجراءات والخطط التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالثقة التنظيمية لدى العاملين، والتي بدورها تنمي وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إيجابي طوعي يمارسه هؤلاء العاملين تنعكس نتائجه إيجابيا على نجاح وتفوق هذه المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح مفهوم الثقة التنظيمية والتعرف على واقعها ومستوى إدراك العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لهذا المفهوم بأبعاده المختلفة؛
2. إبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة؛
3. التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
4. إبراز تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
5. طرح مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية لأصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة والتي تسهم في خلق جو من الثقة يدعم ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية؛
6. ترويج المفاهيم الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولفت اهتمام المسيّرين لأهمية هذا الموضوع ودوره في الحفاظ على الاستقرار التنظيمي وتعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي للعاملين.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تعود مبررات اختيار الموضوع إلى دوافع شخصية وأخرى موضوعية:

أولا– الدوافع الشخصية:

الرغبة الشخصية في تناول موضوع له علاقة بالتخصص، ويساعدنا على اكتساب معارف جديدة في مجال السلوك التنظيمي وخاصة مختلف التفاعلات التي تحدث داخل التنظيم بين إدارة المنظمة والعاملين لمعرفة كيفية خلق جو من الثقة يدعم ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيا– الدوافع الموضوعية:

توضيح أهمية الثقة التنظيمية في زيادة التماسك الاجتماعي بين العاملين وخلق الاستقرار التنظيمي حيث أن توفير مناخ قائم على الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا للمنظمة والعاملين ومشرفيهم في العمل يسهم في بروز العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية كسلوك المواطنة التنظيمية الذي يعمل على تحسين فعالية وكفاءة المنظمة.

حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

–الحدود النّظريّة: سيتم في هذه الدراسة التركيز على مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في أدبيات الإدارة وعرض الخلفية النظرية لكل منهما وأبعادهما وآثارهما من خلال استعراض بعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، أما في الجزء التطبيقي سوف يتم قياس مستوى كل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال التعرف على علاقة التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

–الحدود المكانيّة: سيتم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية تنشط بولاية المدية.

– الحدود الزمنيّة: تتضمن الحدود الزمنيّة مدة إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، المتمثلة في توزيع استمارات الاستبانة وإعادتها من عينة المبحوثين، وذلك خلال المدة من نوفمبر 2019 إلى غاية ديسمبر 2019.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المطروحة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة المدروسة، مع محاولة تفسير هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وبناء الجانب النظري تم القيام بمسح مكتبي من خلال الإطلاع على مختلف المصادر والمراجع العلمية العربية منها والأجنبية كالكتب، الرسائل والأطروحات، المجلات العلمية، وكذا مواقع الأنترنيت التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات التي تتعلق بمتغيرات الدراسة من أفراد العينة المدروسة ومعالجة هذه البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لأغراض التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات.

الدراسات السابقة:

في إطار علاقة الثقة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية ومن أجل إثراء هذه الدراسة تم الإطلاع على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها صلة بالموضوع، حيث تم الاستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة، وفي إعداد منهجية الدراسة الميدانية وفقرات الاستبانة، وفيما يلي نورد ملخصا لبعض هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أولا– الدراسات العربية:

– دراسة عايدة سعيد ديب بنات بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (155) مدير ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (136) مدير ومديرة بنسبة قدرها (87.7%).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

– مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة حيث حصلت على وزن نسبي (80.07%)؛

– مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبير جدا، حيث حصلت على وزن نسبي (86.42%)؛

– توجد علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

واستنادا للنتائج السابقة قدمت الباحثة عدة توصيات أهمها:

– ضرورة اهتمام دائرة التعليم بوكالة الغوث الدولية بتنفيذ جميع المقترحات الابداعية من قبل المدارس من خلال توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير واحتفالات تكريم لجميع الفعاليات والأنشطة الابداعية والنوعية؛

– زيادة البرامج التطويرية للمعلمين ضمن إطار النمو المهني أثناء الدوام المدرسي من خلال الفعاليات المختلفة، الدورات التدريبية وورش العمل.

– دراسة عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح بعنوان: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي– شطر الطالبات– البالغ عددهن (1142) موظفة وشملة عينة الدراسة (278) موظفة، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) مستخدمة مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي.

وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها:

– هناك ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الثلاث لدى مديرات جامعة الملك عبد العزيز حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطية يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة الحرة، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة الأوتوقراطية؛

– أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز مرتفعة، وجاء ترتيب أبعاد هذا السلوك كالآتي: المرتبة الأولى كان لبعد الإيثار، يليه في المرتبة الثانية بعد المجاملة، ثم في المرتبة الثالثة بعد السلوك الحضاري، ثم في المرتبة الرابعة بعد الوعي الحضاري، وأخيرا في المرتبة الخامسة بعد الروح الرياضية، وهذه الأبعاد تمارس جميعها بدرجة مرتفعة ماعدا بعد الروح الرياضية يمارس بدرجة متوسطة؛

– أن هناك علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) دالة إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباط طردية (موجبة) دالة إحصائيا بين كل من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات أهمها:

– تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بكل جوانبه لدى المديرات في جامعة الملك عبد العزيز من قبل الإدارة العليا، لاسيما مشاركة الموظفات في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفات إمكانية التعبير عن آرائهن ومقترحاتهن، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة ويجعلها أكثر قبولا وحماسا لتنفيذها؛

– الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الموظفات الإداريات والاستفادة منها في تطوير العمل وزيادة الانتاجية من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، أو تقديم هدايا رمزية أو تذكارية لتعزيز هذا السلوك لدى الموظفات وتحفيز الأخريات للقيام به.

– دراسة مي فيصل أحمد بعنوان:"الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/ جامعة بغداد"، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 89، 2015.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة الثقة التنظيمية في كليات التربية بجامعة بغداد، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (339) مديرا وموظفا إداريا، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة وبنسبة (66.07%) من مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة (224) من مدراء وعاملين في الكليات، وتم تصميم استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة بين مجالات الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في توافر الثقة التنظيمية بنحو عام لدى المدراء والعاملين في كليات التربية بجامعة بغداد ولكل مجال من مجالاتها (الثقة بأنظمة الكلية وقياداتها، العلاقات، الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل والانتاجية، تمكين العاملين) تبعا للمتغيرات (الجنس، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة)، وذلك يدل على أن إدارة الكليات تعمل بموجب أنظمة وقرارات وتعليمات موحدة مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين اجابات المدراء والعاملين في كليات التربية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها:

– ضرورة أن تعمل إدارة الكليات على زيادة الاهتمام بمسألة التماسك والعلاقات التعاونية مما يدعم بناء الثقة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم؛

– إتاحة الفرص لإقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية تعزيز الثقة التنظيمية داخل الكليات.

– دراسة محمد شفيق سعيد المصري بعنوان: "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى الانغماس الوظيفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها، وتم تصميم استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية قدرها (285) طبيب، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– وجود مستوى مرتفع للانغماس الوظيفي لدى الأطباء المبحوثين؛

– ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الاطباء المبحوثين؛

– وجود علاقة طردية بين أبعاد الانغماس الوظيفي (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أبرزها:

– العمل على تطوير وتعزيز الانغماس العاطفي والسلوكي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية؛

– زيادة مستوى الوعي بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء ونتائجه الإيجابية لصالح المريض بشكل خاص والمستشفى بشكل عام.

– دراسة أميرة خضير كاظم بعنوان: "الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 08، العدد 31، 2014.

هدفت الدراسة للكشف عن دور الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) في تعزيز الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر)، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف وبلغ عددهم (67) شخصا وهم يمثلون (40%) من المجتمع، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

– احتل بعد الثقة بزملاء العمل المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ويليه بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة؛

– أثبتت الدراسة بأن الثقة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي فقد حققت الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل تأثيرا في الولاء التنظيمي مما يؤشر الاعتماد على المشرف في تنفيذ المسؤوليات لأنه ينظر للعمل باحترافية وتفاني لاهتمامه بسعادة العاملين وأيضا وجود العلاقة المشتركة مع زملاء العمل تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل وتجعلهم يشتركون في آمالهم ومشاعرهم بحرية.

وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها:

– بالنظر لما تمتلكه فروع المصرف المعني بالدراسة من الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل، فإن الدراسة توصي بتعزيز هذه الثقة لدى عامليها لزيادة ولائهم تجاه المصرف من خلال استخدام المشرفين اجراءات عادلة ومقبولة من قبل العاملين وتشجيع العلاقات التعاونية والانفتاح على آراء العاملين بفتح الحوارات المتبادلة وذلك لإيصال المعلومات المتعلقة بالمنظمة لهم باستمرار؛

– على الإدارة العليا في فروع المصرف المعني بالدراسة الاهتمام بفهم مشاعر وأفكار العاملين والمحافظة على أسرارهم وإظهار الإيمان بهم والحد من الإشراف عليهم من خلال تشجيع العمل الفرقي مما يؤدي إلى زيادة ولائهم.

– دراسة حمزة معمري بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف الجنس والسن والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تصميم استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من (280) أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وقد تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية بالاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22) باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها:

– مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط؛

– مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع؛

– توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

وفي ضوء هذه النتائج تم طرح عدد من التوصيات أهمها:

– الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد دورات التدريب، والندوات الثقافية والمؤتمرات العلمية المتخصصة، والتي تشعرهم بمبررات العدالة في المؤسسة التعليمية وتدفعهم نحو أداء سلوكيات الدور الإضافي؛

– ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وبالتالي على الأداء الإجمالي للمؤسسات التعليمية؛

– تشجيع المدراء على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى السلوكيات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.

– دراسة طارق رضوان محمد رضوان بعنوان:"الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد4، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العادلة التفاعلية) وبين الالتزام التنظيمي، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات التابعة لوزارة الصحة بالغربية قوامها (328) مفردة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

– توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية وبين كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد أثبتت الدراسة أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطا بكل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي هي العدالة الإجرائية، يليها العدالة التفاعلية ثم العدالة التوزيعية؛

– أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي تأثرا بالثقة التنظيمية هي الالتزام المستمر، يليه الالتزام المعياري أو الأخلاقي، وأخير الالتزام العاطفي أو الوجداني؛

– أظهرت نتائج الدراسة أن وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترتب عليه زيادة قوة التأثير للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين العدالة التفاعلية والالتزام التنظيمي.

وبناء على هذه النتائج تم عرض مجموعة من التوصيات من أهمها:

– تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل المستشفيات موضع الدراسة وذلك من خلال تهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على العدالة والمساواة، سواء في توزيع موارد وأعباء العمل وفق أسس ومعايير موضوعية، أو عدالة الإجراءات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، وكذلك عدالة التعاملات مع كافة الأفراد وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين؛

– العمل على تنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية معهم سواء داخل أو خارج نطاق العمل للحد من الآثار السلبية للشائعات التي تؤثر على درجة إدراك العاملين للثقة التنظيمية، بالإضافة إلى فتح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية مما يزيد من التزامهم التنظيمي.

– دراسة محمد جودت محمد فارس بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهرة غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 2، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفا إداريا، وتم تصميم استبانة اعتمادا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

– درجة الثقة بالمشرفين كانت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، أما درجة الثقة بزملاء العمل داخل جامعة الأزهر كانت مرتفعة، بينما درجة الثقة بإدارة الجامعة كانت منخفضة؛

– وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، بحيث إذا ارتفع مستوى الثقة التنظيمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة الأزهر بغزة.

– وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي؛

– وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي؛

– وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

ومن بين التوصيات المقترحة:

– يجب على الإدارة العليا بالجامعة أن تولي أهمية بالغة لموضوع تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي وهذا لا يتحقق بقرار إداري وشخصي وإنما يأتي من خلال تعزيز القيم السلوكية والأخلاقية داخل الجامعة وإشاعة ثقافة الثقة بالآخرين والالتزام التنظيمي؛

– يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين العاملين داخل الجامعة؛

– ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.

– دراسة نسرين غانم عبد الله أبو شاويش بعنوان:"محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية –الأونروا– في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة البالغ (442) موظفا والذين يعملون في (12) برنامج في المكتب الرئيسي لعمليات الأونروا في قطاع غزة، وقد كان حجم العينة (210) موظفا، وقد استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة للدراسة وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية حيث أن هناك موافقة جيدة بلغت (73.52%) تجاه المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، وموافقة إيجابية جيدة بنسبة (70.14%) حول نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، كما أن هناك موافقة إيجابية جيدة حول القيم التنظيمية الإيجابية بلغت (70.35%)، بينما توجد موافقة منخفضة بنسبة (59.36%) حول الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الأونروا.

– يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة بنسبة (65.4%)، وبنسبة (69.2%) في الرئيس المباشر، بينما ثقتهم بمنظمة الأونروا جيدة وتبلغ (70.53%)؛

– هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول آثار الثقة التنظيمية، حيث أن مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول ويبلغ (60.7%)، مستوى السلوك الإداري الابتكاري مقبول وبنسبة (65.45%)، مستوى سلوك الالتزام التنظيمي جيد وبنسبة (72.3%)، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي بنسبة (80.73%).

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ما يلي:

– أن تتولى الإدارة العليا في المنظمات تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين بما يحقق الرغبة في العمل الجماعي ودعم مستوى السلوك الإداري الابتكاري وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي وتقليل معدل الدوران

الوظيفي، ولا يتأتّى ذلك إلا من خلال التفاعلات الشخصية مع الرئيس أو بين الزملاء، ونظم القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المدرك.

– دراسة علياء حسني علاء الدين نوح بعنوان:" أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) مبحوث، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الاحصائية منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية؛

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية؛

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة ببعض التوصيات من بينها:

– تعزيز إمكانيات المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات؛

– تطوير قدرات المديرين في الشركات الصناعية الأردنية على التفكير في بيئة شركاتهم الداخلية وذلك لتحسين آليات الاستجابة للتطورات والتغيرات المعاصرة، والمناخ التنظيمي المتعلق بالعدالة التنظيمية، سلوك القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الموظفين.

ثانيا– الدراسات الأجنبية:

– دراسة Ali, N. بعنوان:

"Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior A Study of Health Sector of Pakistan", Review of Public Administration and Management, Vol. 4, No. 3, 2016.

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة قطاع الصحة في باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء الشباب في المستشفيات العامة في باكستان، كما هدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (المجاملة، الإيثار)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على (200) طبيب من مستشفيات القطاع العام المختلفة بباكستان، وبعد جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20)، وتطبيق مجموعة من الأساليب الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة كمعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المجاملة؛

– هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية وسلوك الإيثار؛

– هناك علاقة ارتباط سالبة بين العدالة التوزيعية وسلوك الإيثار؛

– العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي دال إحصائيا على سلوك المجاملة وتأثير سلبي على سلوك الإيثار؛

– العدالة التوزيعية لها تأثير سلبي دال إحصائيا على سلوك المجاملة وتأثير إيجابي على سلوك الإيثار؛

– العدالة التفاعلية لديها تأثير إيجابي دال إحصائيا على سلوك المجاملة وتأثير سلبي على سلوك الإيثار.

– دراسة Bastug, G., & Al. بعنوان:

"Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment", Universal Journal of Educational Research, Vol. 4, No. 6, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين الأولى لقياس الثقة التنظيمية اعتمادا على مقياس الثقة التنظيمية لـ (Amarov, 2009) والاستبانة الثانية لقياس الالتزام التنظيمي بالاعتماد على مقياس الالتزام التنظيمي لـ (Meyer & Allen,

(1991، وتم جمع البيانات من عينة تتكون من (176) موظف في مجال الرياضة في مديرية الشباب والرياضة في تركيا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة في الرئيس تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري، كما أن ثقة الموظفين في زملائهم ومنظمتهم أثرت بشكل إيجابي على الالتزام المعياري (الالتزام بقيم وأهداف المنظمة)، وأن الثقة التنظيمية تؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي للموظفين.

– دراسة Nourani Saadoldin, S., & Al. بعنوان:

"The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress Among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran", Journal of Midwifery and Reproductive Health, Vol. 4, No. 2, 2016.

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، والإجهاد المهني لدى القابلات العاملات في مراكز الرعاية الصحية في مشهد بإيران.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي والإجهاد المهني لدى القابلات العاملات في مراكز الرعاية الصحية في مدينة مشهد بإيران، حيث أن فحص هذه العلاقة بين هذه المتغيرات يمكن أن يؤدي إلى تحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (122) قابلة تعمل في مراكز الرعاية الصحية بمدينة مشهد في إيران، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.20) عن طريق تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (T) ستيودنت.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (R=0.223)، كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والإجهاد المهني، حيث بلغ معامل الارتباط (R=-0.270).

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تولي السلطات المشرفة على مراكز الرعاية الصحية مزيدا من الاهتمام للعوامل التي تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي، والعمل على التخفيف من ضغوط الحياة المهنية لتحسين نوعية خدمات الرعاية الصحية.

– دراسة Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S. بعنوان:

"Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader", Asian Journal of Business Management, Vol. 7, No. 2, 2015.

تحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال القيادة التحويلية: الدور الوسيط للثقة في القائد.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الباكستاني، والتحقيق في الدور الوسيط للثقة في القائد على العلاقة بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (180) قائد وأتباعهم ممن يعملون في تلك المصارف باستخدام الاستبانة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

– وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود ثقة للموظفين في قائدهم تزيد من انخراطهم في ممارسة السلوكيات التطوعية؛

– إذا كان أرباب العمل يريدون الحصول على مزيد من نتائج العمل من موظفيهم، فإنه ينبغي التركيز على تشكيل مستوى أعلى من الثقة من خلال سلوكهم.

ومن بين توصيات الدراسة ما يأتي:

– تنظيم دورات تدريبية للمديرين تتناول موضوع القيادة التحويلية من حيث خصائصها وأهميتها؛

– ضرورة تشجيع المديرين للموظفين وتحفيزهم على القيام بالمبادرات الذاتية التي تتخطى حدود الوصف الوظيفي؛

– إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

– دراسة Meshkati, Z. Eskandari, B., & Mostahfezian, M, بعنوان:

"The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Trust: A Case Study of the Employees of the Department of Youth and Sports", Research in Sport Management and Psychology, Vol. 2, No. 2, 2014.

العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية: دراسة حالة لموظفي قسم الشباب والرياضة في محافظة فارس في إيران.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية في قسم الشباب والرياضة في محافظة فارس في إيران، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من (120) موظف باستخدام الاستبانة، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار للتأكد من صحة الفرضيات.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في ما يلي:

– إحساس الموظفين بالمعاملة غير العادلة في أماكن العمل مما ينعكس سلبيا على مخرجاتهم ويحد من ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية؛

– وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية، حيث أن استخدام إجراءات عادلة توفر تكافؤ الفرص للجميع وتؤدي إلى زرع الثقة بين الموظفين؛

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقة والعدالة في التنظيم، وعقد دورات تدريبية للموظفين لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

– دراسة Yanni,Y., & Yongrok, C. بعنوان:

"Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms", Chinese Management Studies, Vol. 8, No. 4, 2014.

المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الشركة من خلال التأثير الوسيط للثقة التنظيمية في الشركات الصينية.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف التأثير الوسيط للثقة التنظيمية على العلاقة بين إدراك ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وأداء الشركة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم توزيع (674) استمارة استبيان بشكل عشوائي على الشركات الصينية وتم

الحصول على (168) استبانة صالحة للتحليل، وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لاختبار صلاحية النموذج، كما تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الأثر الوسيط للثقة التنظيمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن إدراك ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات لها أثر مباشر على رفاهية الموظفين والأداء التنظيمي، كما أن الثقة التنظيمية تتوسط جزئيا العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة ترقية وتعزيز دور الموظفين في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية من أجل بناء الثقة التنظيمية بشكل أفضل.

– دراسة Freund, R. بعنوان:

"Determining the effects of employee trust on organizational commitment", A dissertation of Doctor in Education, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, california, United States, 2014.

تحديد آثار ثقة الموظف على الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة متكونة من (31) موظف موزعين على (03) منظمات ذات التكنولوجيا العالية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط ايجابي بين ثقة الموظف في رئيسه والالتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (0.38)، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مهارات القيادة ضرورية لزيادة مستويات الثقة التي تمكن من تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحسين أساليب القيادة التي تعمل على خلق بيئة جديرة بالثقة يصبح فيها الموظفون أكثر التزاما ويحسن من أدائهم التنظيمي.

– دراسة Ismail, H. بعنوان:

"Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust ", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 1, 2015.

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، الدور الوسيط للثقة.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الدور الوسيط للثقة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات الأولية من عينة تتكون من (191) موظف في البنوك

الخاصة السورية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تؤثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدراك العدالة التنظيمية سيعزز الثقة التنظيمية للموظفين، وأنهم سيظهرون المزيد من الارتباط العاطفي بالبنك وممارسة المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

– دراسة Itiola, K. O., Itunu, I. O., & Ezekiel, A. بعنوان:

"Empirical study of the impact of organisational citizenship behaviour dimensions on job satisfaction among administrative staff of Osun state owned tertiary institutions, Nigeria, International Journal of Academic Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 8, 2014.

دراسة تطبيقية لتأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسات التعليم العالي التابعة لولاية أوسون، نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية في ولاية أوسون بنيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (80) مستجيبا والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل تحديد تأثير المتغيرات المستقلة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على المتغيرات التابعة لأبعاد الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، حيث أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) تفسر ما نسبته (86%) من التباين في الرضا الوظيفي.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جميع مؤسسات التعليم العالي، حيث أن المستويات العالية من هذا السلوك تؤدي إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي وتتحسن مردودية العامل تبعا لذلك.

– دراسة Naderi, N., & Hoveida, R. بعنوان:

"The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran)", International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 2, 2013.

العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين الموارد البشرية دراسة حالة جامعة أصفهان (إيران).

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتمكين الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة أصفهان بإيران، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة من خلال تصميم استبيانين لقياس التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المجال الإداري والتعليمي والبحثي داخل الجامعة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية؛

– هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمعنى والتأثير في سلوك المواطنة التنظيمية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة تناولت مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في نفس الوقت، إضافة إلى دراسة علاقة التأثير بينهما، كما أنه في الجزء التطبيقي تم تطبيق هذه الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال اختيار ثلاث مؤسسات اقتصادية تنشط بولاية المدية كعينة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في العاملين بهذه المؤسسات ومن مختلف المستويات التنظيمية.

صعوبات الدراسة:

واجه الباحث عند إعداد هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات نورد بعضها فيما يلي:

1. الظروف المهنية التي لم توفر للباحث الوقت الكافي للتفرغ لإعداد هذه الدراسة؛

2. ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية على حد علم الباحث، مما اضطره اللجوء إلى الدراسات الأجنبية والتي تتطلب الكثير من الوقت لترجمتها واستخلاص مختلف المفاهيم المتعلقة بها.

هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى غاية هذه الدراسة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل أخير مخصص للدراسة الميدانية وذلك على النحو التالي:

خصص الفصل الأول لعرض الإطار النظري للثقة التنظيمية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الثقة التنظيمية من خلال التعرف على مفهوم الثقة التنظيمية وأهمية بنائها في المنظمة مع التطرق للمداخل المختلفة لدراسة الثقة التنظيمية، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية من خلال التعرف على أنواع، أبعاد ومحددات الثقة التنظيمية والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية من خلال التطرق إلى قواعد، أساليب ومعوقات بناء الثقة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فتم تخصيصه لسلوك المواطنة التنظيمية أين تم التركيز في المبحث الأول على ماهية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته، مع التطرق لأنماطه وخصائصه، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التعرف على مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده ومحدداته المختلفة، والمبحث الثالث تناولنا فيه أنماط، آثار سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقات ممارسته.

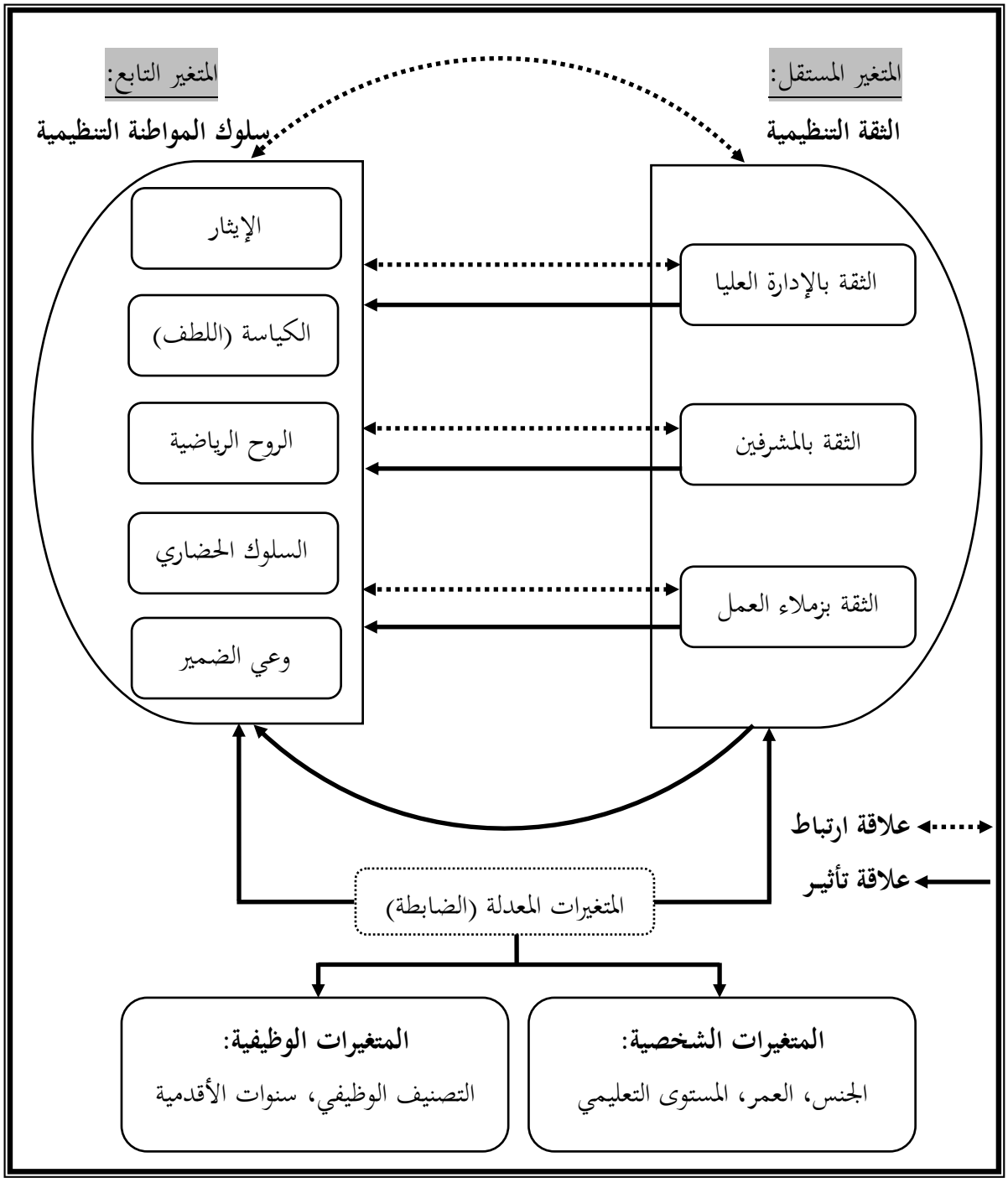
الفصل الثالث تناولنا فيه مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى دور الثقة بالإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى دور الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى دور الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الرابع والأخير فقد تضمن دراسة ميدانية لتحليل مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال اختيار ثلاث مؤسسات اقتصادية تنشط بولاية المدية كعينة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج مع تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم وضع مخطط فرضي يبين علاقات الارتباط واتجاه التأثير بين أبعاد الثقة التنظيمية بوصفها متغيرا مستقلا وسلوك المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا تابعا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقة التنظيمية عنصر أساسي ومكون هام داخل البناء التنظيمي لأي منظمة، فالكثير من التفاعلات والتبادلات المشتركة التي تحدث بين أعضاء التنظيم تحتاج للثقة، وذلك لنجاح التعاون بين الأفراد وإنجاز مختلف الأنشطة والمهام وتبادل الأفكار والمعلومات التي تسهم في حل مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهها المنظمة، فتحقيق الأهداف التنظيمية يتطلب توفر عنصر الثقة على اعتبار أن العاملين يسعون لإنجاز الأهداف التي يثقون فيها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية.

وبما أن المورد البشري يعد من أهم العناصر في المنظمة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، كان لابد على المنظمة أن تعمل على توفير بيئة تنظيمية إيجابية يسودها مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومشرفيهم في العمل ضمن كافة المستويات التنظيمية، وذلك من خلال احترام مشاعر العاملين وتقدير جهودهم والتعامل الصادق والصريح مع كافة أعضاء التنظيم، واتباع سياسات وإجراءات إدارية واضحة وشفافة مبنية على العدالة بأنواعها، مع اتباع أساليب وأنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بمبدأ المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتعمل على فتح قنوات الاتصال لاستقبال الأفكار والمقترحات التي تسهم في تطوير أساليب العمل بالمنظمة.

كما أن عملية بناء الثقة داخل التنظيم ليست بالعملية السهلة والآنية، فهي عملية تراكمية تحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير لتكوينها وترسيخها ضمن البيئة التنظيمية.

وبناء على ما سبق، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية وذلك من خلال المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثالث: تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

إن تحقيق الأهداف التنظيمية لأي منظمة يتطلب وجود أفراد يؤمنون بهذه الأهداف ويسعون لتجسيدها على أرض الواقع، ولعل توفر مستوى من الثقة يعد مطلب ضروري لضمان ارتباط هؤلاء الأفراد بهذه الأهداف والتزامهم بها، وذلك لإيمانهم بأن تحقيق أهداف المنظمة سينعكس حتما على تحقيق أهدافهم الشخصية، وأن المنظمة التي ينتمون إليها ستقدر مجهوداتهم وستفي بوعودها والتزاماتها المقدمة للعاملين.

وسنحاول من خلال هذا المبحث تناول نشأة وتطور الثقة التنظيمية مع عرض أهم التعاريف المتعلقة بها والتطرق لأهمية بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة.

المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ليشغل فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة، والسياسة، والاقتصاد، وعلم الاجتماع) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية، إذ تؤدي العلاقات والتفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة في ما بين أعضاء المجتمع دورا في معالجة تلك المشكلات وتأسيس المنظمات[1]، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة[2]، بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي إذ وصف (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية[3]، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، وطرحت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري

---

[1] الكعبي حميد سالم، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة الرافدين، العراق، العدد 32، 2013، ص: 268.

[2] الشكرجي أسماء طه نوري، **أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص ص: 39-40.

[3] فليح حكمت محمد، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 83، 2010، ص: 172.

وكذلك إنجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة[1]، وخلال التسعينات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها[2].

وقد تطور مفهوم الثقة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدّت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكد (Bernard) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة[3]، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث بنيت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة)، وبالتالي تعد الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية[4].

كما أخذت دراسة الثقة تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه[5].

المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية

حظي مفهوم الثقة في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مختلف دراسات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة والسلوك التنظيمي، على اعتبار أنها شرط أساسي لخلق التفاعل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات بما يسهم في زيادة التعاون والاعتماد المتبادل، وسنحاول في هذا الجزء التطرق إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للثقة ثم تناول مفهوم الثقة داخل التنظيم أو ما يصطلح عليه

---

[1] Straiter, K. L., **The Effects Of Supervisors' Trust Of Subordinates And Their Organization on Job Satisfaction And Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1, No. 1, 2005, p: 87.

[2] فليح حكمت محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 172.

[3] **نفس المرجع**، ص: 172.

[4] الطائي رنا ناصر، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص:61.

[5] السعودي موسى أحمد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 32، العدد 1، 2005، ص ص: 100-114.

بالثقة التنظيمية.

تعريف الثقة لغة:

يمكن تعريف الثقة لغة حسب ما ورد في أهم المراجع والمعاجم العربية وهو لسان العرب لابن منظور حيث أن "الثقة مصدر وثق وجمعها ثقات، ووثق به ويثق أي ائتمنه، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق"[1].

تعريف الثقة اصطلاحا:

تعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الثقة من وجهة نظر المفكرين والباحثين، وفيما يلي نعرض بعضا منها:

وفقا لقاموس (oxford) فإن الثقة تعني "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر، من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها"[2].

أما (السعودي، 2005) فعرّف الثقة بأنها "إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة[3]. في حين عرفها (Albrecht & Travailing, 2003) على أنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة والوعد والقول لفظا أو كتابة الذي يصدر عن فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه"[4]، ويرى (Rawlins, 2008) أن الثقة التنظيمية هي "رغبة أحد الأطراف أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر بناء على الوثوق في أن الطرف الآخر جدير بالثقة يمكن الاعتماد عليه ويتصف بالنزاهة ويتصرف بحسن نية"[5].

كما عرّف (Mayer & Gavin, 2005) الثقة على أنها "رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مقبولة ومهمة للطرف المؤتمن (واضع الثقة)"[6].

إن المتأمل لهذه التعريفات التي تم عرضها يلاحظ أنه لا يوجد إجماع أو اتفاق موحد بشأن إعطاء تعريف موحد للثقة، وهذا الاختلاف راجع بالأساس إلى أن الباحثين والمفكرين الذين تطرقوا لهذا المفهوم في

---

[1] ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، **قاموس لسان العرب**، الطبعة السادسة، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003، ص: 371.

[2] Oxford English Readers Dictionary, london, oxford press, 2003, p: 1374.

[3] السعودي موسى أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 100-114.

[4] Albrecht, S., & Travailing, A., **Trust in public sector-senior management**, the international journal of human management, Vol. 14, No. 1, 2003, pp: 76-92.

[5] Rawlins, B., **Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust**, Public Relations Journal, Vol. 2, No. 2, 2008, p: 5.

[6] Mayer, R. C., & Gavin, M. B., **Trust in management and performance who minds the shop While the employees watch the boss?**, Academy of management journal, Vol. 48, No. 5, 2005, pp: 874-888.

دراساتهم تناولوه من زوايا مختلفة تبعا لاختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم الفكرية، فقد تم دراسة هذا المفهوم في العديد من الاختصاصات العلمية كالإدارة، علم النفس الاجتماعي، علم الاقتصاد، وكذا التجارة الالكترونية مؤخرا. ولكن ما يجمع بين كل التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقادا أو اتجاهات أو توقعات لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها ستكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق[1].

تعريف الثقة التنظيمية:

تعرّف الثقة التنظيمية على أنها "إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة"[2].

في حين عرّفها (الحوامدة، 2004) بأنها "توقعات الأفراد بأن منظمتهم يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد بسبب فاعلية وكفاءة النظام الإداري فيها ونظام المعلومات والرؤساء وعدم المبالغة في عرض الحقائق والعلاقات التنظيمية بين الأفراد"[3].

وترى (الشكرجي، 2008) بأن الثقة التنظيمية عبارة عن "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"[4].

وتعرّف الثقة التنظيمية كذلك بأنها "توقعات الأفراد والجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد علية في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام"[5].

كما أن الثقة التنظيمية تعني "اطمئنان جميع العاملين في المؤسسة في كافة الاتجاهات والمستويات، كاطمئنان المدير للموظف المخلص المتعاون المحب لزملائه، أو اطمئنان الموظف إلى المدير اطمئنانا يترتب عليه

---

[1] عبد السميع جمال عبد الحميد، **الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 4، 2010، ص: 42.

[2] الطائي رنا ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 61.

[3] الحوامدة نضال صالح، **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 16، العدد 1، 2004، ص: 97.

[4] الشكرجي أسماء طه نوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 57.

[5] الكساسبة محمد، الفاعوري عبير، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، دار حامد للنشر، الأردن، 2010، ص: 67.

الحب والتقدير والتعاون وتنفيذ التعليمات، أو اطمئنان الموظفين فيما بينهم، وسواء أكانت الثقة بين شخصين أو مجموعتين فإنها من الشروط الرئيسة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها"[1].

أما (Yilmaz & Ataly, 2009) فيشيران في دراستهما إلى أن الثقة التنظيمية عبارة عن "توقعات الأفراد العاملين تجاه تطبيقات وسياسات المنظمة على أنها ستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم"[2].

وعلى أساس ما تم عرضه من تعريفات مختلفة، يمكن القول بأن الثقة التنظيمية هي "إيمان العاملين بالسياسات والممارسات الإدارية والتنظيمية للمنظمة التي ينتمون إليها، وأنها تلتزم وتفي بوعودها المقدمة للعاملين وتتخذ القرارات التي تستهدف مصالح العاملين وتحقق أهدافهم، وذلك دون ممارسة أي شكل من أشكال التأثير أو الضغط على طريقة عمل المنظمة".

من خلال التأمل في التعريفات السابقة للثقة التنظيمة نجد أنها تشتمل على العناصر الرئيسية التالية:

- الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمي؛
- الثقة التنظيمية هي مفهوم يُبنى على التوقع أو الإعتقاد أو الإدراك؛
- تتضمن الثقة التنظيمية قدرا من المخاطرة، لأن كلا من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له؛
- أن الثقة التنظيمية هي أساس جميع العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات وبين الأفراد والمنظمة؛
- للمنظمة دور فاعل وأساسي في عملية بناء وتكوين الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين من خلال سياساتها وإجراءاتها التي تراعي مصالح العاملين وتحقق أهدافهم، أو على الأقل تكون غير ضارة لهم.

المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة التنظيمية

بالرغم من الاختلاف والتباين الواضح في التعريفات الواردة من الباحثين لوصف مفهوم الثقة التنظيمية إلا أن أغلبهم يتفق على أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة لكافة أعضاء التنظيم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو المنظمة ككل، حيث تعد الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة، لذلك فهي تؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، وهي عنصر بالغ الأهمية في دعم الاستقرار للمؤسسة وسعادة

[1] أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 252.

[2] Yilmaz, A., & Ataly, C., **A Theoretical analyze on the concept of trust in organizational life**, European journal of social science, Vol. 8, No. 2, 2009, pp: 341-352.

أعضائها[1]، كما أن الثقة التنظيمية تعتبر من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الشعور بالثقة التنظيمية يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة، كانخفاض نسبة الغياب وبذل المزيد من الجهد والأداء وازدياد الرضا الوظيفي مما يؤثر على تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة[2]. ويؤكد (السعودي، 2005) على أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي والتحكم فيه[3].

كما تعد الثقة بالمنظمة عنصرا هاما في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضا ويتعلمون معا، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملا أساسيا في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة، وقد تتزعزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل أو لا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على الموظف رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب[4]. كما أن وجود مستوى من الثقة بين الأفراد داخل التنظيم يعمل على تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بينهم مما يزيد من درجة الاستقرار العاطفي لديهم ويرفع من روحهم المعنوية، بما يسهم في تحقيق التعاون بينهم لحل المشكلات التي تعترض عملهم ويزيد من قدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية. ويرى (الصقير، 2014) أن المنظمات التي تسود علاقتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحا وإبداعا من المنظمات التي تقل فيها الثقة[5].

وفي المقابل تعاني المؤسسات التي تفتقر إلى وجود الثقة من انعدام التعاون وضعف التواصل وقلة الإبداع والالتزام لدى العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين[6].

---

[1] عادل سالم معايعة، رامي جمال أندراوس، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، المجلد 10، العدد 4، 2009، ص: 99.

[2] الرواشدة إياد طه، **التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص: 457.

[3] السعودي موسى أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 10.

[4] أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 253.

[5] الصقير عبد المحسن محمد، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص: 33.

[6] دلال العريفي، **مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2017، ص: 2.

يمكن القول أن بناء الثقة بين الأفراد أنفسهم وبينهم بين منظمتهم ومشرفيهم في العمل له أثر كبير في زيادة التماسك الاجتماعي بين أعضاء التنظيم مما يعمل على تحقيق الاستقرار التنظيمي داخل بيئة المنظمة، كما أن الثقة التنظيمية ترفع من الروح المعنوية للأفراد العاملين ومن درجة رضاهم الوظيفي مما يشجع على الاتصال ومشاركة المعرفة وتبادل المعلومات بما يدعم الابتكار والإبداع، كما أن الثقة التنظيمية تعمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وتزيد من درجة التزامهم وولائهم لمنظمتهم بما ينعكس على زيادة فعالية وكفاءة الأداء، كما أنها تعمل على خفض مستوى التسرب الوظيفي والحد من الصراع داخل المنظمة[1].

[1] عادل سالم معايعة، رامي جمال أندراوس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 95.

المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية

تزايد الاهتمام خلال العقود الأخيرة بموضوع الثقة التنظيمية من طرف المفكرين والباحثين إيمانا منهم بالدور الكبير للثقة في تحقيق النجاح للمنظمات، لذلك أخذوا يهتمون بتحديد أنواعها وأبعادها ودراسة العوامل التي تؤثر على مستوى الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم، وذلك بغية تعزيز العوامل الإيجابية منها والحد من العوامل السلبية التي تضعف مستوى الثقة وتسهم في تلاشيها.

ويسعى هذا المبحث إلى الإسهام في توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية من حيث أنواعها، أبعادها ومحدداتها.

المطلب الأول: أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أنواع الثقة التنظيمية، ونتيجة لذلك تعددت أنواعها حسب زاوية النظر إليها، وفي ما يلي نستعرض هذه الأنواع:

1. الثقة التعاقدية: يقصد بالثقة التعاقدية اتفاق بين طرفين، يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما أتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كانت درجة الانسجام والتعاون بين الطرفين قوية كلما كانت النتائج المترتبة على هذا الاتفاق أفضل، فهذا النوع من الثقة يتولد من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، وأطلق (Glasser) على هذا النوع بـ "الاستعداد لتنفيذ الاتفاق"، إذ تزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات، وبالنسبة للمخاطر فإنها تكون أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز فيه يتم على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة، بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم[1].

2. الثقة المكشوفة: تُعرَّف هذه الثقة بقيام الطرف الأول بكشف المعلومات والأسرار للطرف الآخر، مع الاعتقاد بأن هذه المكاشفة لن تلحق به أذى، ولكن تشكل عليه خطرا، فعلى المستوى الوظيفي فإن كشف معلومات تتعلق بالوظيفة ومن ثم القيام بالمهام على وجه حسن من قبل الطرف الآخر يكون بمثابة حفظ الأمانة التي أسندت إلى الموظف، وهذا النوع من الثقة يطلق عليه بالأمانة، ولذلك فالثقة المكشوفة تسهم في

[1] أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 262.

في حل مشكلات المجموعة وبناء مجموعات عمل متماسكة من خلال تبني مفاهيم المسؤولية، والمشاركة، والعلاقات الشخصية، والإخلاص[1].

كما تم تصنيف الثقة التنظيمية حسب مستوياتها إلى نوعين كما يلي:

1. الثقة على المستوى الفردي: إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية يعد أمرا ضروريا، كالعلاقة بين الفرد وزميله في العمل، والعلاقة بين الرئيس ومرؤوسه، الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من الاستحثاث النفسي ضد الأخطار، فقدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصوراته لدوافعه وقيمه، وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة؛ لذلك ذهبت بعض الدراسات إلى ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي لحل المشكلات، حيث إن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيّدة[2].

2. الثقة على مستوى المجموعات:

منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي والثقة تعد عاملا رئيسيا في عملية التطوير والتغيير، وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة[3]، لذلك فتوفر عنصر الثقة بين الجماعة له آثار كبيرة ومثمرة، وفي هذا الصدد تؤكد (أبو حمور، 2010) أن الروابط الحميمية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البنّاء بين أفراد الجماعة في بيئة العمل، تسمح باندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، فإبداع الجماعة يفوق الإبداعات الفردية للأعضاء؛ وذلك نتيجة للتفاعل فيم بينهم وتبادل الرأي والخبرة، ومساعدة بعضهم البعض، فالإبداع الجماعي يعد محصلة الثقة بين أفراد الجماعة[4].

كما تم تصنيف الثقة التنظيمية إلى نوعين:

1. الثقة المستندة على العاطفة: تتأسس هذه الثقة من خلال الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الروابط العاطفية بين الأفراد، ذلك أن الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة ويعبّرون

---

[1] **مرجع سبق ذكره**، ص: 263.

[2] الكساسبة محمد مفضي، **العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمة: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1996.

[3] الغامدي عبد الله عبد الغني، **الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 3، 1990، ص ص: 5-47.

[4] أبو حمور عنان، **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2010.

عن اهتمام حقيقي بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية لمثل هذه العلاقات، بل ويعتقدون بأن هذه العواطف تكون متبادلة، لذلك فإن الارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة[1].

وتمثل الكفاءة العاطفية أهمية كبرى في بيئة العمل، فعلى مستوى العمل الإداري ليس كافيا أن يكون المدير على علم بأهداف ومهمة المؤسسة، ولكن الأهم هو أن يتعلم كيف يستطيع العمل مع الآخرين كفريق واحد، وأن يتكيف مع الآخرين ويقيم علاقات اجتماعية مهنية جدّية معهم، وهكذا تلعب العاطفة دورا كبيرا في نجاح الإدارة في الوصول إلى أهدافها التنظيمية المرجوة[2].

2. الثقة المستندة إلى المعرفة: تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة وعندما يرجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة، وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان بمثل أولئك الذين يثقون بالآخرين[3].

كما صنف (جكه والشاهين، 2007) الثقة التنظيمية إلى ما يلي[4]:

1. الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية: هي الثقة المعتمدة على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية، ومن ثم فهي مرتكزة على الأسس الأخلاقية التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء اتجاه الآخرين في المجموعة التي ينتمي إليها.

2. الثقة المرتكزة على الكفاءة: هي الثقة المستندة على إدراك قدرات الأفراد، وإمكاناتهم ومهاراتهم، للقيام بمهام معينة، كما تعرف بأنها الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه، فالثقة هنا تعتمد على السمعة التي تكونت عن الفرد أو المؤسسة التي يعمل بها، وهي قابلة للزوال والتغير إذا فشل الفرد في القيام بالمهام الموكلة إليه حسب التوقعات المصاحبة.

---

[1] عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 80.

[2] أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 265-266.

[3] عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سبق ذكره**، ص: 80.

[4] جكه عتيق عبد العزيز، الشاهين عبد الرحمن عبد اللطيف، **الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 14، العدد 3، 2007، ص ص: 26-57.

المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية تبعا لاختلافهم حول إعطاء تعريف موحد لها، وبالرغم من هذا الاختلاف فقد اتفق معظمهم على تحديد ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية لقيت قبولا من طرف الكثير من المفكرين والباحثين وهي (الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا للمنظمة)، وتم اعتماد هذه الأبعاد في العديد من الدراسات التي أتت فيما بعد أمثال دراسة (Mayer, 1999)، (Yang, 2005)، (Straiter, 2005)، وتعتمد هذه الدراسة نفس هذه الأبعاد لكون هذه الأبعاد أكثر تركيزا في قياس الثقة التنظيمية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

أولا– الثقة بالإدارة العليا:

تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون فيها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق[1].

كما أن الثقة بالإدارة العليا تتمثل في إيمان الأفراد بقيم وأهداف وقرارات المنظمة، وأن إدارة المنظمة تتبع سياسات وإجراءات شفافة وعادلة ونزيهة في التعامل مع جميع الأفراد داخل كافة المستويات التنظيمية، وأنها تعمل على سيادة مناخ إيجابي يدعم العلاقات الإنسانية الطيبة، وأن ممارساتها وتصرفاتها تتطابق مع أقوالها ووعودها المقدمة للعاملين، وأنها تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي الملائم لجميع الأفراد العامين وإتاحة المعلومات لجميع الأعضاء بدون استثناء، كما أنها تمتلك القدرة والمهارة الكافية لإدارة المنظمة بفعالية وكفاءة في كافة الظروف، مما يحسن صورتها لدى أعضاء التنظيم ويكسبها ثقة العاملين بها.

ثانيا– الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر):

تتمثل في التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين[2]، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم[3].

---

[1] الحوامدة نضال صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 67.

[2] الكعبي حميد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 271.

[3] محمد جودت محمد فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 169.

كما عرّفتها (الطائي، 2007) على أنها ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه، دعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلا عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من انجاز المهام الملقاة على عاتقه[1].

في حين عرّف أوكتج (Oktug, 2012) الثقة بالرئيس المباشر على أنها استعداد المرؤوس للقيام بما يطلبه الرئيس من أعمال ودون معرفة نتائج هذه الأعمال استنادا إلى توقعات المرؤوس الإيجابية[2].

ثالثا– الثقة بزملاء العمل:

هي تلك التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين[3]، كما أنها تعني ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم بالبعض الآخر من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين[4]، وتكتسب هذه الثقة من خلال توافر مجموعة من السمات والخصائص التي تجعل من الفرد جديرا بالثقة من طرف الآخرين كالالتزام في العمل والتحلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية، والاهتمام بمصالح الزملاء الآخرين ومساعدتهم، وتبادل الأفكار ومشاركة المعلومات معهم، فالثقة بين زملاء العمل تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة[5].

المطلب الثالث: محددات الثقة التنظيمية

هناك ارتباط قوي بين ثقة الفرد في رؤسائه وثقته في المنظمة، فمن الممكن أن يثق الفرد بالرؤساء وبالمنظمة التي يعمل فيها في وقت واحد إذا ما رأى المرؤوس أن الرئيس يمثل المنظمة، ومن ثم قد يوسع نطاق هذه الثقة لتشمل المنظمة ككل والعكس صحيح[6]، بالإضافة إلى كون الرؤساء هم حلقة الوصل الرسمية بين المنظمة والمرؤوسين، وعلى الرغم من ارتباط الثقة بالرئيس مع الثقة بالمنظمة إلا أن محدداتهما تختلفان وفيما يلي ملخص لأهم هذه المحددات:

---

[1] الطائي رنا ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 8.

[2] Oktuğ, B. Z., **The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles**, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol. 9, No. 1, 2012, PP: 79-88.

[3] متعب حامد كاظم، العطوي عامر علي، **دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد 2، 2008، ص: 7.

[4] الطائي رنا ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 8.

[5] Yang, J., Kevin, W. M., & Peng, T. K., **Supervisory Procedural Justice effects: The mediating role of Cognitive and Affective Trust**, The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 2, 2009, pp: 143-154.

[6] علي حسون فندي الطائي وآخرون، **تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، 2012، ص: 69.

أولا– محددات الثقة بالمنظمة: وتشمل هذه المحددات ما يلي:

1. العدالة التنظيمية:

تُعرَّف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة والشفافية في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات والتي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين والثقة في الإدارة وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمنظمة من جهة أخرى وبما يعزز الأداء المنظمي[1]. وتشمل العدالة التنظيمية ثلاثة مكونات وهي العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات، حيث تشير العدالة التوزيعية إلى إدراك الفرد لعدالة توزيع المدخلات والمخرجات المرتبطة بوظيفته في المنظمة، وتعكس عدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي اتعبت في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة في ذلك[2]، أما عدالة التعاملات فتشير إلى مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والقوانين.

كما تكمن أهمية العدالة التنظيمية في كونها تعد أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على الثقة بالمنظمة، حيث أشار (زايد، 1999) إلى أن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوك الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدل ومن ثم الوثوق في المنظمة[3]، وحسب (Cropanzana, Bowen, & Gilliland, 2007) فإن العدالة تسهم في زيادة الولاء والثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين فضلا عن تنمية سلوك المواطنة الصالحة[4].

ويمكن القول أن إدراك الفرد لعدالة المخرجات وإحساسه بنزاهة وعدالة وموضوعية الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات يعمل على تكوين اتجاهات إيجابية نحو منظمته ويسهم في توليد الثقة نحوها.

---

[1] سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 21، 2016، ص: 9.

[2] محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، **الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي**، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، السنة 27، العدد 1 و 2، 2014، ص: 7.

[3] أماني يوسف طالب البكار، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو مدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص: 6.

[4] محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص: 12.

2. الدعم التنظيمي: يقصد به تثمين المنظمة لإسهامات العاملين بها واهتمامها بمصالحهم الشخصية[1]، كما يُعرِّفه (George, 1999) بأنه ذلك القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم[2]، وحسب (Eisenberger, 1997) فإن إدراك الدعم التنظيمي يتفاوت من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية، فقد يبني بعض الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة أو المعدات اللازمة لهم لكي يستطيعوا أداء أعمالهم على النحو المطلوب أو مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب في المجالات المهمة المرتبطة بعملهم، أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والتأثير على سياسات العمل[3].

كما تعد الثقة التنظيمية إحدى نتائج مدركات الفرد للدعم التنظيمي، حيث أشار (Mitchel, & Al., 2012) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يستند على فكرة أن زيادة الاهتمام بالأفراد تؤدي إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأنه يجعلهم متعلقين جدا بمنظماتهم ويزيد من شعورهم بالانتماء لها، ويشعرهم بالمزيد من الثقة[4]، وفي نفس الإتجاه يؤكد أن ثقة المرؤوسين في المنظمة تتزايد كلما كان هناك دعما لها يحقق ويشبع الدافعية للعمل والإنجاز والإبداع[5].

---

[1] رشيد مازن فارس، **الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار**، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد 43، العدد 3، 2003، ص: 453.

[2] نوبيات عبد القادر، يوسفي كمال، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية –الزهراوي– بالمسيلة**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016، ص: 32.

[3] محمود عبد الرحمن الشنطي، **دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط غي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 23، العدد 2، 2015، ص: 38.

[4] إحسان دهش جلاب وآخرون، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 13، العدد 39، 2016، ص: 145.

[5] الشعلان مضاوي، **الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى موظفات الإدارات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص: 156.

ثانيا– محددات الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر):

حدد (رشيد، 2003) ثلاثة محددات للثقة بالرئيس المباشر نعرضها فيما يلي[1]:

1. النزعة إلى الخير: تعني مدى إيمان المرؤوس بأن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية.

2. الاستقامة: تعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس، وهناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة ومنها:

- اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته؛
- امتلاك الرئيس المباشر احساسا قويا بالعدالة؛
- مدى التطابق بين أقوال الرئيس المباشر وأفعاله.

3. القدرة على أداء العمل بكفاءة: تعني مجموعة المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل.

[1] رشيد مازن فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 449.

المبحث الثالث: تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية

إن بناء الثقة التنظيمية واستمرارها يتطلب من المنظمة مراعاة بعض الأساليب والإجراءات بغية تحقيق مستويات عالية من الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي تعيق بناءها والمحافظة عليها.

وسنتطرق في هذا المبحث إلى قواعد الثقة التنظيمية وأساليب بنائها مع عرض أهم معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها.

المطلب الأول: قواعد الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، وفيما يلي أهم هذه القواعد[1]:

1. **عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** إذ ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا، ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.
2. **محدودية الثقة:** إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.
3. **الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضا، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.
4. **الثقة تتطلب الحزم:** وذلك إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

[1] عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سبق ذكره**، ص ص: 81-82.

5. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: من أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

6. تحتاج الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، لذلك فالمنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط، بل ولتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضا.

7. الثقة تتطلب تعددية في القادة: لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها.

8. تناقض الثقة التنظيمية: تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

المطلب الثاني: أساليب بناء الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم الثقة التنظيمية وخاصة في مجال العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي، وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به من طرف العديد من الباحثين والمفكرين الذي أكدوا على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين أعضاء التنظيم إلا أنها صعبة البناء نوعا ما[1]، فعملية بناء الثقة التنظيمية ليست بالعملية السهلة والآنية، فهي تستغرق وقتا طويلا وجهدا كبيرا ، كما أنها يمكن أن تنتهي في أي لحظة، وتحتاج المنظمات أن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة[2]، وذلك عن طريق اتباع مجموعة من الأساليب والإجراءات التي من شأنها تحقيق درجات عالية من الثقة بين أعضاء التنظيم والتي نذكرها فيما يلي[3]:

– السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعلومات، ومتابعة ظروفهم ومشاكلهم الخاصة؛

---

[1] Chair, M. S., & Ebrahim, A., **Trust Social Capital and Organizational Effectiveness, Master of Public and International Affairs**, MSc Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004, p:15.

[2] Boe, T. A.**, Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations**, MSc Dissertation, Master of science Degree in Training and Development, 2002, p: 4.

[3] عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص: 36.

– توفير المنظمة البيئة الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية وتطبيق النظام على الجميع؛

– أن تعمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل.

كما أن هناك أساليب أخرى تساعد على بناء وتكوين الثقة تتمثل فيما يلي:

– معاملة جميع العاملين باحترام وتقدير جهودهم ومكافأتهم عليها، مع ضرورة تحقيق العدالة بين الجميع دون تمييز؛

– الحرص على إنجاز المهام الموكلة للأفراد بدقة عالية، وتقديم المساعدة للزملاء الآخرين لإنجاز العمل بما يحقق الأهداف المشتركة لجميع العاملين؛

– ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم التي تخص العمل، والاهتمام بالأفكار التي تساعد في تحسين الأداء؛

– توفير المعلومات التي يتطلبها العمل في الوقت المناسب بالكمية الكافية والدقة المطلوبة، مع الحرص على تبادل المعلومات بين العاملين بشفافية؛

– اتباع سياسات إدارية واضحة مع الحرص على التزام المعايير الموضوعية في التعيين والترقية؛

– الوفاء بالالتزامات المقدمة للعاملين والحفاظ عليها مع التأكيد على مطابقة أفعال الإدارة مع أقوالها؛

– إظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين بما يسمح بتبادل الآراء والأفكار بكل حرية.

وحسب (Pozfeh & Karimi, 2016) فهناك أربعة عوامل رئيسية تولّد وتخلق الثقة بين أعضاء التنظيم وهي[1]:

– الاتصال المفتوح؛

– منح العاملين حصة أكبر في صنع القرارات؛

– تبادل ومشاركة المعلومات الهامة؛

– تقاسم الاهتمامات والمشاعر.

[1] Pozfeh, A. Z., & Karimi, F., **The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department**, International Education Studies, Vol. 9, No. 6, 2016, PP: 120- 129.

ولقد أشارت (الحربي، 2011) إلى أنه يمكن للمنظمات أن تبني الثقة وتحافظ عليها رغم أن هذا ليس بالأمر اليسير، وذلك لكون الثقة عملية تراكمية تستغرق وقتا طويلا، ولكن ابتداء تستطيع المنظمات إرساء الثقة من خلال دعم الثقافة المعتمدة على القيم المشتركة والتي تعمل على تنمية الأمانة والنزاهة والجدارة كأساس للثقة، وتعتبر رسالة المنظمة وأهدافها بمثابة الرموز لهذه الثقافة، وإذا تم إرساء هذه الثقافة المعتمدة على القيم سيكون الأفراد العاملون أكثر ارتباطا بالمنظمة، حيث يؤمنون بأهدافها، وبالتالي تحتاج المنظمة إلى تقديم الإرشاد والدعم والتوجيه بدلا من الرقابة المحكمة، وسيسمح للموظفين بمزيد من المشاركة في عملية صنع القرار، وتلتزم المنظمة والعاملون فيها بإقامة علاقات تشبع حاجات الأفراد للأمن والانتماء والتقدير واحترام الذات[1].

المطلب الثالث: معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها

توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية بناء وخلق الثقة بين أعضاء التنظيم، وفيما يلي عرض لأهم هذه المعوقات[2]:

1. هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوّض بناء الثقة وتضعفها، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة، والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا، وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار أو تقديم الآراء.

2. استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، نظرا لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ويقلل من دافعيتهم للعمل، كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

3. الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف، وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لايظهر في صيغة مكتوبة، ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد بين العاملين في المنظمة.

4. الشك وعدم الثقة: يعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهيارها داخل المنظمات، ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة،

---

[1] الحربي نيفين بنت حامد، **الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**، رسالة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص: 105.

[2] دلال العريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28.

وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

5. تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المنظمات والأفراد قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة، بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمنظمات التي يعملون بها؛ ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدما للثقة في سلوكيات القيادة الإدارية[1].

كما أنه من بين الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها والثقة في الإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة وهم القادة ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة وكفاءة حتى في فترات الصراع[2].

من خلال التأمل في هذه المعوقات يلاحظ أن هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيم أساساتها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى تضافر الجهود وتراكم العمليات الفعالة التي تعمل على بناء الثقة والحفاظ عليها، كما أن هناك أمورا صغيرة وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولين قد تتسبب في انهيار أسوار الثقة داخل التنظيم[3].

ويرى (عتودي، 2017) أنه يتعين على أطراف الثقة التعامل مع المعوقات بكل احترافية وديناميكية، والعمل على إيجاد الحلول والإجراءات والخطط المناسبة لتجاوزها أو الحد أو التقليل منها لبناء ثقة تنظيمية دائمة ومستمرة[4].

---

[1] مؤيد الساعدي وآخرون، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 1، 2012، ص: 18.

[2] عادل سالم معايعة، رامي جمال أندراوس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 92.

[3] دلال العريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 29.

[4] عتودي أحمد حجاب مروعي، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017، ص: 30.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل من إطار نظري مفصل عن الثقة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، وقواعدها، وأساليب بنائها، ومعوقاتها، يمكن أن نخلص إلى أن للثقة التنظيمية دور كبير في تحقيق النجاح للمنظمات وللعاملين فيها، كونها تعد عاملا أساسيا في خلق التفاعل بين أعضاء التنظيم بما يسمح بتبادل الأفكار والآراء، وتشارك المعلومات وزيادة التعاون بين العاملين لحل مختلف المشاكل التنظيمية التي يواجها التنظيم خاصة في الظروف الصعبة التي تستدعي توحيد الجهود والتنسيق بين مختلف أعضائه.

كما خلصنا إلى أن الثقة التنظيمية تحتاج إلى مجموعة من الأساليب التي تساعد على بنائها وتنميتها داخل بيئة المنظمة، كاتباع سياسات وإجراءات وممارسات عادلة ونزيهة وشفافة في التعامل مع العاملين، واتخاذ القرارات التي تراعي مصالحهم وتحقق أهدافهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم، وتوفير المعلومات التي يتطلبها إنجاز العمل، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين العاملين وتقديم المساعدة لزملائهم الآخرين في العمل، مع ضرورة الحرص على تذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية بناء الثقة وتتسبب في ضعفها أو هدمها.

هذا وتعد الثقة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية التي تساعد على التنبؤ بالسلوك الفردي والتحكم فيه، فشعور العاملين بالثقة داخل بيئة المنظمة يرفع من روحهم المعنوية ومن رضائهم الوظيفي، ويزيد من ولائهم لمنظمتهم وبالتالي استعدادهم لبذل درجات عالية من الجهد لصالحها، وميلهم لممارسة سلوكيات تطوعية إيجابية تصب في مصلحة المنظمة كسلوك المواطنة التنظيمية والذي سنحاول التطرق إليه بنوع من التفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

تسعى المنظمات اليوم على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وإن قدرة هذه المنظمات على تحقيق هذه الأهداف يعتمد على مدى امتلاكها لأفراد يتمتعون بمهارات وسلوكيات وظيفية إيجابية، ولديهم الرغبة في ممارسة أعمال تطوعية وبذل جهود إضافية تتجاوز إطار واجباتهم الوظيفية المحددة دون توقع الحصول على مكافآت مقابل ذلك، فالمنظمات التي تعتمد على الأدوار الوظيفية الرسمية فقط في أداء المهام وإنجاز الأعمال هي منظمات هشة وضعيفة، ولا يمكنها النمو والاستمرار في النشاط في ظل بيئة معقدة تتميز بالتغيير السريع والتنافسية الشديدة، والتي تتطلب سلوكيات ابتكارية غير محددة من طرف العاملين للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

ونظرا لأن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر أحد العوامل الرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيق فعاليتها، فإنه ينبغي على هذه المنظمات تنمية هذا السلوك وتشجيع العاملين على الانخراط في ممارسته من خلال توفير بيئة تنظيمية إيجابية تدعم تمكين العاملين وتعزز إحساسهم بالعدالة التنظيمية بما يحقق الرضا الوظيفي لهم ويزيد من انتمائهم وولائهم لمنظماتهم.

وفي إطار هذا السياق، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى التأصيل النظري لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثالث: أنماط، آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام في الدراسات الإدارية وخاصة دراسات السلوك التنظيمي، وذلك نظرا لآثاره الإيجابية على أداء الفرد والمنظمة، فهذا السلوك أصبح يعوّل عليه كثيرا في المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى الارتقاء بمستوى أدائها وتعزيز فعاليتها وكفاءتها.

وسنتناول في هذا المبحث مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأهميته مع التطرق لأهم خصائصه.

المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، ومع ذلك لم يلق هذا المفهوم اتفاقا بين الباحثين لا حول اسمه ولا حول تعريفه، ومن أهم المسميات التي أطلقت على هذا السلوك: سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الدور الإضافي، السلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا، السلوك غير المكلف أو غير المفروض، ونتيجة لهذا الاختلاف في المسمى فإن الباحثين لم يتفقوا أيضا على تعريف محدد له، وسنحاول تقديم عدد من هذه التعاريف فيما يلي:

عرّف (Organ, 1989) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها"[1].

كما عرّفه (Niehoff & Moorman, 1993) بأنه "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة"[2].

بينما عرّفه (konovsky & Pugh, 1994) بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة"[3].

[1] Organ, D., & Konovsky, M., **Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 1, 1989, pp: 157-164.

[2] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, 1993, pp: 527-556.

[3] Konovsky, M., & Pugh, S., **Citizenship Behavior and Social Exchange**, Academy of Mangement Journal, Vol. 37, No. 6, 1994, pp: 656-669.

أما (Chien, 2004) فعرّفه بأنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري، والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز فعاليتها وكفاءتها"[1].

في حين عرّف (Chen & Chiu, 2008) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك غير مكلف يتضمن مجموعة من التصرفات التي لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذا لمتطلبات العمل الرسمية"[2].

أما (Moon, 2008) فعرّفه بأنه "سلوك الفرد وتصرفه غير المباشر، وغير المعترف به في نظام الحوافز والمكافآت الرسمي، وذلك على الرغم من أنه يراعي فاعلية وظائف المنظمة ويسهلها"[3].

يتضح من خلال هذه التعاريف أنه على الرغم من الاختلاف الواضح في صياغتها، إلا أنها تبدو متقاربة في المعنى، وتكمل بعضها البعض.

ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الذي يمارسه الفرد بشكل طوعي اختياري داخل المنظمة، والذي يتجاوز نطاق واجباته الوظيفية المحددة في الوصف الوظيفي، ولا يندرج ضمن نظام المكافآت والحوافز الرسمية في المنظمة، والذي يهدف إجمالا إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق فعاليتها وكفاءتها التنظيمية".

المطلب الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

اعتمادا على التعاريف التي تم الإشارة إليها والتي تم طرحها من وجهة نظر الباحثين، يمكن استخلاص أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يجبر الفرد على القيام به من جانب الإدارة، حيث أنه لا يندرج ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية المحددة أو الوصف الوظيفي، بل يعتمد على رغبة الفرد وإرادته الحرة في ممارسته؛
- لا يترتب على عدم ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية أي عقاب من جانب الإدارة؛

[1] Chien, M. H., **An investigation of the relationship of organizational structure employees personality and organizational citizenship behaviors**, Journal of American Academy of Business, Vol. 5, 2004, pp: 423-439.

[2] Chen, C. C., & Chiu, S. F., **An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Business psychology, Vol. 23, 2008, P: 3.

[3] Moon, H., & Al, **Me or we? The Role of personality and justice as othercentered Antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations**, Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.1, 2008, pp: 84-94.

– لا يتحصل الفرد الذي يقوم بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على أي مكافأة مادية من قبل المنظمة، حيث أن هذا السلوك غير منصوص عليه في نظام الحوافز والمكافآت الرسمي للمنظمة؛

– يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في الإرتقاء بالأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها؛

– يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إيجابي مرغوب من قبل المنظمات، لذلك فهي تحرص على تشجيع العاملين على ممارسته بالرغم من كونه سلوك تطوعي؛

المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من الاختلاف الواضح في التعريفات الواردة من الكتاب والباحثين لوصف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن غالبيتهم يتفق على أن سلوك المواطنة التنظيمية له أهمية كبيرة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

ويرى (زايد، 2000) أن سلوك المواطنة التنظيمية يدعم أداء المنظمة إلى جانب تدعيمه لأداء الفرد ذاته، وأنه يساعد المدير على التفرغ لأداء أعبائه الوظيفية بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم الأفراد الجدد، أو التعامل مع بقية الزملاء، أو تجنب إثارة المشكلات أو الخلافات، وتدعيم روح الفريق[1]، ويؤكد (محارمة، 2008) على أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز روح الولاء التنظيمي والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل، وتحسين مستوى الأداء، وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية، وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء[2]، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحسين أداء المنظمة الكلي وذلك من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة، الذي يؤدي إلى زيادة حجم المخرجات، كذلك يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى خفض حاجة المنظمة لتخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة وزيادة تماسك المنظمة، وتوجيه هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة، كما يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تطوير أداء المديرين وزملاء العمل في أداء أعمالهم، وذلك بسبب الوقت الكافي للتخطيط وجدولة الأعمال، وحل المشاكل[3].

---

[1] زايد عادل محمد، **تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 55، العدد 39، ص: 583.

[2] محارمة ثامر محمد، **سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد 48، العدد 2، 2008، ص: 168.

[3] الفهداوي فهمي خليفة صالح، **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك**، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005، ص: 398.

كما أشار (Bowler, 2006) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال:[1]

- زيادة القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات البناءة المقدمة من طرف العاملين؛
- يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم من خلال مساهمتهم ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات؛
- تنمية الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

في حين أشار (Ladebo, 2004) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال[2]:

- انخفاض معدل دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تحسين الانتاجية وزيادة معدل الأداء؛
- زيادة مستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة؛
- تنمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين، وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه[3].

كما يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية اليوم أحد أسس نجاح المنظمات كون المنظمات التي تعتمد على السلوك الوظيفي الأساسي فقط هي منظمات يسهل انهيارها[4].

---

[1] Bowler, W. M., **Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Behavioral and Applied Management, Vol.7, No.6, 2006, p: 260.

[2] Ladebo, O., **Emplyees Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry**, Journal Of The Research In Social Psychology, Vol. 9, No. 16, 2004, p: 221.

[3] هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، **الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 745.

[4] زايد عادل محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 572.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وقد اهتم العديد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خلال العقود الماضية بالتأصيل النظري لهذا المفهوم ومضامينه المختلفة من خلال السعي لتحديد طبيعته وأهم مداخل دراسته، وأبعاده ومختلف العوامل المؤثرة عليه، وذلك بهدف تمكين الباحثين من الاعتماد على هذا التأصيل النظري عند دراستهم لهذا السلوك.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المداخل المعرفية لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، مع تناول أبعاده ومحدداته المختلفة.

المطلب الأول: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية

استقرت الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية على مدخلين أساسين لتفسيره هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون وسنتناول مضمونهما فيما يلي:

أولا– مدخل التبادل الاجتماعي:

وفق هذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشأ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تبادل الأفراد هو الذي ينمي السلوك التطوعي من الأساس[1]، وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم[2]، وفي نفس الاتجاه يرى (Konovsky & pugh, 1994) أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق عند وجود علاقة التبادل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ومشرفيهم في العمل، فعندما يعامل المشرف مرؤوسيه بعدالة ومساواة فإن علاقة التبادل الاجتماعي تخلق مشاعر إيجابية لدى الأفراد العاملين تحفزهم على رد الجميل ومقايضة سلوك المشرف من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي غالبا ما تكون إحدى صور هذا الرد أو التبادل[3]، كما ينطوي مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون توقيت أو نوعية هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي

---

[1] رجاء محمد حسن نصار، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة**، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص: 38.

[2] القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1993، ص: 121.

[3] Konovsk, M., & Pugh, S., **Op.Cit.**, p: 657.

يعملون بها[1]، والذي يشير إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عليها في عقود العمل. وقد أثبتت نظرية التبادل الاجتماعي قدرتها على تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إثبات وجود العلاقة بين الممارسات الإشرافية العادلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية[2].

والجدول التالي يوضح ما تقدمه المنظمة للعاملين مقابل ما يقدمه العاملون للمنظمة حسب نظرية التبادل الإجتماعي.

الجدول رقم (01): ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي.

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملون؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة: • الدعم التنظيمي • الدعم القيادي • العدالة التنظيمية • تمكين العاملين • الثقة التنظيمية • مشاركة العاملين في القرارات • جودة حياة العمل • القيادة التحويلية	قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم: • دعم وتأكيد الذات • الالتزام التنظيمي • المواطنة التنظيمية • الاستغراق الوظيفي

المصدر: صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص: 36.

يشير الجدول رقم (01) إلى حدوث علاقة تبادل إجتماعي ما بين المنظمة والعاملين بها ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي، فالمنظمة تقدم للعاملين الدعم التنظيمي والقيادي وتحقق العدالة بينهم وتشركهم في صنع القرارات بما يمكّنهم ويمنحهم الثقة ويحسّن من جودة حياة العمل، وتتوقع من العاملين القيام بسلوكيات إيجابية تصب في مصلحتها كالالتزام التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والإستغراق الوظيفي.

[1] عبد الله محمد الخميس، **علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي وفروعها بالمناطق**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001، ص: 22.

[2] خليفة محمد، **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 5، العدد 1، 1997، ص: 31.

ثانيا– مدخل التعاون:

أشار (Bernard, 1938) إلى سلوك التعاون داخل منظمات الأعمال، وإلى أهميته العملية من خلال رغبة العاملين بالمساهمة بهذا النظام التعاوني، وكانت هذه الآراء والكتابات بمثابة الأساس الذي اعتمد عليه (Katz, 1964) فيما بعد لتحديد مفهوم سلوكيات الدور الإضافي، حيث أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، كما أشار إلى أن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمدان على الجهد التعاوني من قبل العاملين إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة[1]، لذلك فإن الأفكار الأولى لمفهوم سلوك المواطنة ضمن السياقات التنظيمية أكدت على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد والتي لا ترتبط رسميا بنظم الحوافز الرسمية لإنجاز الأهداف التنظيمية[2]، فالعمل مع الزملاء الآخرين يحتاج للاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، كما أن الفرد العامل يواجه أحيانا بعض المشاكل والصعوبات لإنجاز مهام عمله مع كثرة أعبائه الوظيفية، لذلك فهو بحاجة إلى مساعدة زملائه الآخرين ومعاونتهم لتنفيذ مهام عمله.

ويُعرَّف التعاون في أدبيات علم الإدارة حسب (Deutsch) بأنه مدى اعتقاد الأفراد والجماعات بأنهم معتمدون على بعضهم البعض[3]، فالأفراد يعتقدون بأن أهدافهم مترابطة بصورة إيجابية وهم يدركون بأن السعي لتحقيق الهدف الخاص يساعد في وصول الآخرين إلى تحقيق أهداف الآخرين أيضا، وبالتالي فإنهم يقومون بتبادل الموارد، والمشاركة في المعلومات، ومساعدة بعضهم بعضا لإنجاز العمل بفاعلية[4]، والمساهمة في حل المشاكل التي يواجهها أعضاء الجماعة.

يُلاحظ من خلال دراسة نظريتي التبادل الاجتماعي والتعاون أنه يمكن تطبيق كلا النظريتين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يستخدمون سلوكيات المواطنة

---

[1] سوزان إلياس حنّاوي، **دور سياسات التميّز التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص: 100.

[2] Vigoda-Gadot, E., **Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation**, Educational Administration Quarterly, Vol. 43, No. 4, 2007, p: 463.

[3] يسرا ياسين لازم، غسان قاسم داود اللامي، **تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية للمشروبات الصناعية الصغيرة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، 2009، ص: 86.

[4] **نفس المرجع**، ص: 86.

التنظيمية لإظهار رد الجميل أو الرد بالمثل للمعاملة العادلة من المشرف، أما في إطار نظرية التعاون فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن استخدامها للوصول إلى هدف الجماعة للنجاح التنظيمي أو نجاح المنظمة[1].

المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال إطلاع الباحث على بعض هذه الدراسات تبيّن أن هناك اتجاهين تناولهما معظم الباحثين واللذان نعرضها فيما يلي:

أولا– سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين (النموذج الثنائي): حسب هذا الاتجاه فإن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين أساسين وهما سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، وتناول هذا الاتجاه عدة باحثين ومنهم (william, 2007) ، (Jihad & al, 2011) ، (Virlee & Clapham, 2003) ونتطرق إليها فيما يأتي:

1. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: هو السلوك الذي يقوم به الفرد العامل ويكون موجه نحو المنظمة وليس لفرد معين، ويهدف هذا السلوك إلى خدمة المنظمة ككل، ومن أمثلته تقديم الأفكار والاقتراحات التي تحسن طرق وأساليب العمل بالمنظمة، الحضور الاختياري للاجتماعات، التنمية والتدريب الذاتي، الالتزام بالأنظمة والتعليمات وقواعد العمل بالمنظمة، تجنب إثارة المشاكل بالمنظمة، أداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة والدفاع عن مصالحها، التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أما الآخرين لتحسين سمعتها في الخارج، حماية المنظمة من الأخطار، الحرص على فاعلية وتطور المنظمة.

وحسب (Virlee & Clapham, 2003) فإن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة يشمل كل من الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري[2].

2. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد:

هو السلوك الذي يقوم به الفرد العامل ويكون موجه نحو الأفراد الآخرين وليس المنظمة ككل، ومن أمثلته مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة بسبب الغياب أو العبء الوظيفي، مساعدة الزملاء الجدد على الإلمام بأعمالهم وتزويدهم بالخبرة والمهارة الكافية، مساعدة الرئيس المباشر في المهام المتعلقة بالعمل، ويهدف هذا السلوك إلى إشاعة وتنمية روح التعاون والتسامح بين الأفراد في المنظمة.

[1] عبد الله محمد الخميس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26.

[2] Virlee, & clapham, M., **The Relation Between Leadership Justice And Organizational Citizenship Behaviors**, Annual meeting of Midwest Academy of management, 2003, PP: 3-5.

وحسب (Virlee & Clapham, 2003) فإن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد يشمل كل من الإيثار والكياسة[1].

ثانيا– سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد (النموذج الخماسي): يعتبر النموذج الخماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية الذي اقترحه (Organ, 1988) هو أكثر التصنيفات شيوعا واعتمده العديد من الكتاب والباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية أمثال (lee, & Allens, 2002)، (Podsakoff, & Al., 2000)، (Mackenzie, & Al., 1993)، ويشمل هذا السلوك: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، وسيقوم الباحث باعتماد النموذج الخماسي الأبعاد في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1. الإيثار: يعد الإيثار أحد الأنواع التي تم تقديمها مبكرا لسلوك المواطنة التنظيمية[2]، ويعرّف على أنه سلوك تطوعي يقوم به الفرد العامل اختياريا، ويكون موجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة بمن فيهم الزملاء والرؤساء كمساعدة الزملاء الجدد على أداء أعمالهم وإفادتهم بمهاراته وخبراته، فضلا عن مساعدة زملاء العمل ممن لديهم أعباء عمل كثيرة بسبب الغياب أو بسبب العبء الوظيفي، بالإضافة إلى مساعدة عملاء المنظمة وشركائها طالما أن هذه المساعدة تفيد المنظمة.

2. الكياسة: يطلق عليها أيضا مسميات عديدة كاللياقة، اللطف، المجاملة أو الكرم وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو منع وقوع المشاكل والصعوبات المتعلقة بالعمل، وتجنب إثارة المشاكل مع زملائه الآخرين، وعدم استغلاله لحقوقهم أو التعدي عليها، كما يعكس هذا البعد رغبة الفرد في التشاور مع زملائه الآخرين في حالة عزمه على اتخاذ أية قرارات تؤثر عليهم، أو على الأقل اخبارهم مسبقا بهذه القرارات، فضلا عن مراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم.

3. الروح الرياضية: تشير إلى رغبة الفرد في القيام بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى وتحت مختلف الظروف؛ كما تشير إلى مدى تحمل الفرد لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة في العمل دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر

[1] **Ibid**, pp: 3-5.

[2] عبد الله محمد الخميس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31.

والشعور بالظلم[1]، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات نتيجة تفاعل العاملين فيما بينهم داخل المنظمة، كما يشمل بعد الروح الرياضية تقبل الفرد للنقد البناء والملاحظات في أماكن العمل بصدر رحب.

4. وعي الضمير: أو ما يسمى الضمير الحي ويطلق عليه أحيانا بعد الالتزام العام أو الطاعة العامة، وهو يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة والاستراحات والعمل بجدية[2]، وخدمة مصلحة المنظمة حتى ولو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية للفرد.

5. السلوك الحضاري: يشير إلى المشاركة البناءة والمساهمة والمسؤولية في إدارة قضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات[3]، ومتابعة كافة أنشطة المنظمة، تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين طرق وأساليب العمل بالمنظمة، قراءة إعلانات المنظمة والإطلاع على النشرات والمذكرات التي تصدرها، أداء المهام وإنجاز الأعمال بصورة تساعد على المحافظة على سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية أمام الغير، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة، المحافظة على التغيير، متابعة المستجدات والتطورات في مجال العمل، الدفاع عن مصالح المنظمة والتحدث عنها بصورة إيجابية خاصة في حالة تعرضها لحملات تشويه وانتقادات من وسائل الإعلام والمنظمات الحقوقية؛ فبعد السلوك الحضاري يعكس مدى مسؤولية الفرد العامل كعضو في المنظمة من خلال إظهار الاهتمام بها والإخلاص لها، وتأييدها ودعمها.

إن كلا الإتجاهان اللذان يحددان أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين أساسين (النموذج الثنائي) لا يرفضون رأي الاتجاه الثاني الذي يحددها بخمسة أبعاد (النموذج الخماسي) لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين[4].

---

[1] بدري قسم عبد الفراج مرسال، صديق بلل إبراهيم، **أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، 2017، ص: 370.

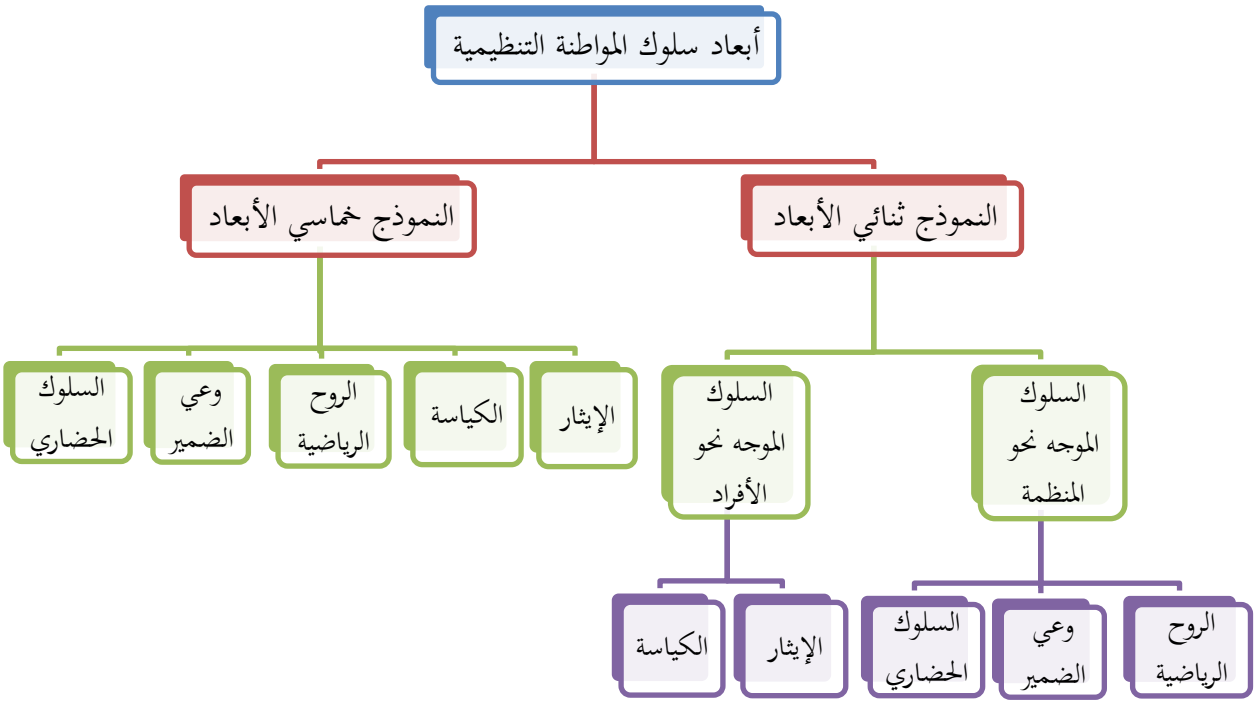
[2] أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص: 70.

[3] محمد ناصر إسماعيل وآخرون، **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012، ص: 221.

[4] Kidwell, R., & Mossholder, K., **Cohesiveness and Organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups individuals**, Journal of Management, Vol. 23, No. 6, 1997, pp:775-794.

والشكل التالي يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب النموذجين الثنائي والخماسي:

الشكل رقم (02): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وفوائده العديدة للمنظمات المختلفة، فقد عكف الكثير من الكتاب والباحثين في حقلي الإدارة والسلوك التنظيمي على دراسة هذا السلوك بقصد إيجاد تفسير علمي له وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر على هذا السلوك في مجال العمل وتساهم في ظهوره أو اختفائه، والتي تختلف درجة تأثيرها من عامل لآخر ومن فرد لآخر، وعموما يمكن عرض محددات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:

1. الرضا الوظيفي:

يعرّف الرضا الوظيفي بأنه الاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي يمتلكها الفرد تجاه عمله والتي ترتبط بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته؛ فهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية للفرد تجاه عمله، وهذه المشاعر قد تمثل محصلة كلية لشعور الفرد تجاه عمله أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه عناصر وجوانب محددة

لعمله[1] كالرضا عن الأجر، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن أسلوب الإشراف، الرضا عن العلاقات مع الزملاء، الرضا عن محتوى العمل...الخ.

إن إحساس الفرد بالرضا تجاه عمله ينعكس على تصرفاته وسلوكياته، حيث أن العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون لاتخاذ سلوكيات ايجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك ردا للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية اتجاههم[2].

ويعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد خلص (Batman & Organ, 1983) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد تماما على مستوى الرضا عن العمل[3]، كما أشار (Aydogdu & Asikgil, 2011) إلى أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الشائعات في مكان العمل، وقلة الشكوى من جانب العاملين ودرجة مقاومة التغيير وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية[4]، وذكر (Chiboiwa & Al., 2011) أن العاملين الراضين عن عملهم هم فقط من ينخرطون في السلوكيات الاختيارية أو سلوكيات ما بعد الدور الوظيفي والتي من شأنها أن تزيد من الفاعلية التنظيمية[5]، كما كشفت دراسة (سعدون، 2016) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية وأن التأثير حصل بفعل جميع أبعاد الرضا الوظيفي باستثناء بعدي (الراتب المباشر، التعويضات) وهذا يؤكد عدم ارتباط هذه السلوكيات بنظم الرواتب والمكافآت كونها سلوكيات اختيارية نابعة من إرادة الفرد العامل وأن من يؤدي هذه السلوكيات لا يطمح من خلال ذلك للحصول على الجزاء المادي[6].

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 221-222.

[2] عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص: 97.

[3] Bateman, T. S., Organ, D. W., **Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"**, Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, 1983, pp: 587-595.

[4] Aydogdu, S., Asikgil, B., **An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction Organizational Commitment And Turnover Intention**, International Review Of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, 2011, p: 44.

[5] سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 21، 2016، ص: 11.

[6] **نفس المرجع**، ص: 22.

2. الولاء التنظيمي:

يعرّف الولاء التنظيمي بأنه "استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم"[1]، كما عرّف (فودة، 2007) الولاء التنظيمي بأنه "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية"[2].

ويمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز[3].

كما يعد الولاء التنظيمي أحد المحددات الرئيسية الهامة لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن قيام الفرد بمهام إضافية أكثر مما هو مطلوب منه رسميا يتطلب ولاء عميقا، فالفرد الذي يتمتع بولاء قوي يتقبل قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، ويسعى لبذل المزيد من الجهد لمساعدة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف دون توقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي، لذلك فالولاء التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله وبالتالي من إسهاماته الطوعية في أنشطة المنظمة.كما أن الفرد الذي يشعر بولاء عميق تجاه منظمته يتولّد لديه الرغبة للبقاء فيها والحرص على نجاحها وتطورها، وذلك من خلال الحفاظ على مواردها وممتلكاتها والدفاع عن مصالحها، وحمايتها من كافة أشكال الأخطار والتهديدات الخارجية التي يمكن أن تتعرض لها.

3. العدالة التنظيمية:

تعرّف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه والموظفين وتشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسة هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات[4]، فعدالة التوزيع يقصد بها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، ويتحدد إدراك الفرد لعدالة التوزيع من خلال مقارنة ما يقدمه من مدخلات وما يتحصل عليه من مخرجات مع زملائه في نفس الوظيفة، أو مع أفراد آخرين يعملون في نفس

---

[1] العزاوي نجم عبدالله، جواد عباس حسين، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 426.

[2] أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 309.

[3] محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص: 246.

[4] أبو تاهية بندر كريم، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص: 150.

الوظيفة في المنظمات الأخرى، أما عدالة الإجراءات فتمثل إدراك الموظف لعدالة الإجراءات المتبعة في جميع القرارات المتخذة من قبل المنظمة بما في ذلك الإجراءات المتبعة في توزيع المدخلات والمخرجات، في حين تشير عدالة التعاملات إلى مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات[1]، وهذه الأبعاد غير منفصلة وإنما مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات[2].

كما تعد العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، فإدراك الفرد للعدالة التنظيمية بأبعادها يؤدي إلى توجهه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال حرصه على نجاحها وبذل المزيد من الجهود المضاعفة والممارسات الطوعية التي تسهم في الارتقاء بأدائها وتطورها، وهو ما كشفت عنه العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (Nadiri & Tanova, 2010) التي كشفت عن وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية والإجرائية، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من عدالة الإجراءات في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية[3]، ودراسة (أبو تاهيه، 2012) التي أشارت إلى أن الموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمته، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها[4]، بالإضافة إلى دراسات أخرى والتي كشفت عن وجود علاقة بين المتغيرين (Chegini, 2009, Chiaburu & lim, 2008, Messer & white, 2006).

---

[1] Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., **Op.Cit.**, pp: 527-556.

[2] المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص: 269.

[3] Nadiri, H., & Tanova, C., **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry**, International Journal. of Hospitality Management, Vol. 29, No. 1, 2010, pp: 33–41.

[4] أبو تاهية بندر كريم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 146.

4. القيادة الإدارية:

تعرّف القيادة بأنها "القدرة على إقناع الآخرين والتأثير في سلوكياتهم وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة[1]، كما وصفها (حريم، 2004) بأنها عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة[2].

وتعد القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمارسه الفرد، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد كشفت دراسة (Dickinson, 2009) أن القيادة التحويلية لها أثر كبير في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين، حيث أن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تحفيز وإلهام المرؤوسين للحصول على أداء يفوق أو يتجاوز ما هو متوقع منهم[3]، وفي نفس الاتجاه توصلت دراسة (Vondey, 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين، إذ أن القائد التحويلي يعمل على تنمية وتعزيز إسهامات وأفكار المرؤوسين، من خلال التركيز على الإستثارات الفكرية للمرؤوسين التي تتطلب الإبتكار والإبداع ودعمهم بخلق رؤية جديدة للمنظمة[4]، فالقيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة ورسالتها وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فتنمي قدراتهم وتمكنهم وتغرس في نفوسهم الثقة، والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم[5].

5. عمر الموظف:

كشفت بعض الدراسات (Babcock-Roberson & Strickland, 2010) أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية، فقد اتضح أن

---

[1] Gipson & al., **Organizational :Behavior, Structure, Process**, McGraw-Hill company, Inc., New York, 2003, p: 299.

[2] حريم حسين، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 194.

[3] Dickinson, L., **An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior**, Departmental Honors Thesis, The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director, 2009, p: 10.

[4] Vondey, M., **Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior**, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, No. 1, 2008, p: 2.

[5] أيمن عوده المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013، ص ص: 233-234.

الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الانسانية من صغار السن نسبيا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين، وبالتالي فالعوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم[1].

6. مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دورا في وجود سلوك سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية (Organ & Rayan, 1995) أن هناك علاقة سلبية بين خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها[2].

7. الدوافع الذاتية:

تكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة ومحركة وموجهة لها والتي يطلق عليها تعبير الدافعية، ومن هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني[3]، وتعرّف الدافعية بأنها "قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية[4]، وتكمن أهمية الدافعية في دورها في توجيه سلوك الفرد، فالقدرة على تحقيق الإنجاز المرتفع والجهد الإضافي التطوعي تقف وراءه دوافع ذاتية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال اهتمام الفرد بعمله وقيامه بجهود إضافية تطوعية دون توقع الحصول على أي مكافأة مقابل ذلك، ويكون هدفه من وراء ذلك محاولة ترك انطباع حسن عنه لدى الغير لتحقيق حاجة

---

[1] سند بن نهار القحطاني، **الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين: من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص: 48.

[2] أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76.

[3] سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 99.

[4] حريم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 110.

الاحترام والتقدير، فالفرد الذي يمتلك دوافع ذاتية يكون أكثر استعدادا من غيره الذي يفتقد إليها للانخراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

فسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الأفراد تعبرّ عن السلوكيات العفوية التي يقومون بها بشكل يومي واختياري، والأفراد الذين يقومون بهذه السلوكيات يرون أنفسهم أفرادا مهمين في المنظمة وليسوا قليلي الشأن، وحيث أن هذه السلوكيات العفوية لا تتأثر بأنظمة المكافآت والعقاب في المنظمة، فيمكن اعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية مثالا للدافعية الداخلية لدى الأفراد[1].

8. الثقافة التنظيمية:

تعرّف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد"[2]، وتعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة على سلوكيات الأفراد في المنظمة، وهذا يتوقف على القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية السائدة داخل التنظيم، ولذلك فالثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا السلوك، فإذا كانت الثقافة السائدة داخل البيئة التنظيمية تدعم وتشجع على ممارسة السلوكيات التطوعية، فإن الأفراد بالمنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم، أما إذا كانت الأعراف والقيم التنظيمية السائدة داخل التنظيم تؤكد على قيام الفرد بالواجبات الوظيفية المطلوبة منه والمحددة في الوصف الوظيفي وعدم الخروج عنها، فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع حجم الأعمال والممارسات التطوعية وعزوف الأفراد عن القيام بأي مهام وأدوار إضافية تخوفا منهم من أي ردود فعل سلبية أو نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤُثر إما سلبيا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة[3].

---

[1] عبد الله محمد الخميس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 4.

[2] عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 243.

[3] أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 77.

المبحث الثالث: أنماط، آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تطرقت معظم الدراسات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى مختلف أنماطه، كما أشارت هذه الدراسات إلى الآثار الإيجابية لهذا السلوك ونتائجه المختلفة على أداء المنظمة ومخرجاتها التنظيمية، كما تطرقت إلى تحديد مختلف المعوقات التي تقف في طريق تنمية سلوك المواطنة التنظيمية والتي يجب على المنظمة مواجهتها لتذليلها والتغلّب عليها.

وسنستعرض في هذا المبحث مختلف أنماط، آثار، ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر (Brief & Motordilwo, 1986) عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

– مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله...الخ، وتعد هذه الممارسات أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية؛

– مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإنصات والإصغاء إليهم؛

– اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات؛

– 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 وحماية المنظمة من الأخطار؛

– البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛

– تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

[1] أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 68-69.

المطلب الثاني: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

كشفت العديد من البحوث والدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية العديد من الآثار على مستوى أداء الفرد وجماعة العمل والمنظمة، ويمكن ذكر هذه الآثار فيما يأتي:

1. تحقيق الفعالية التنظيمية: أكد (Williams & Anderson, 1991) أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية[1]، فالمورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة، إذ تتحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرسمية، كما أن تخطي بعض العمال لحدود أدوارهم الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية[2]، وفي نفس الإطار فقد أشار (Organ, 1990) أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، فالمنظمة بحاجة إلى المزيد من الأدوار الإضافية والممارسات التطوعية، وقد أشار (الخميس، 2001) أن بعد الوعي والاهتمام كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في زيادة فعالية المنظمة عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (مثل استخدام الوقت، الماء، الكهرباء، المواد، الموارد المالية) وهذا ما يوفر طاقة وجهدا إضافيا للوظائف التنظيمية المهمة الأخرى[3]، لذلك يجب على المنظمة تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال تشجيعهم على الانخراط في ممارسة السلوكيات التطوعية التي تفيد المنظمة ككل.

2. تدعيم الجوانب الاجتماعية للمنظمة: فسلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تكوين رأس المال الاجتماعي من خلال زيادة علاقات التعاون والتنسيق بين أعضاء جماعات العمل ومساعدة الزملاء على إنجاز أعمالهم والتغلب على المشاكل التي يصادفونها في عملهم، وإشاعة المودة وروح التسامح والتجاوز عن أخطاء الزملاء الآخرين، مما يؤدي إلى تخفيض حجم المشاكل والصراعات السلبية التي يمكن أن تحدث بين العاملين وزيادة تماسك الروابط والصلات بينهم بما يحافظ على استقرار التنظيم، وفي هذا الإطار أشار (الزبيدي، 2007) إلى

---

[1] Williams, L., & Anderson, S., **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior**, Journal of management, Vol. 17, 1991, p: 601.

[2] حمزة معمري، بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014، ص: 44.

[3] عبد الله محمد الخميس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31.

أن سلوك المواطنة التنظيمية يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية في المنظمة[1].

3. الحفاظ على موارد المنظمة: يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في الحفاظ على موارد المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

– أشار (Begum, 2005) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى الحفاظ على الموارد المتاحة من خلال تقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة[2]، فهذا السلوك يجعل الفرد يحس بالمسؤولية تجاه منظمته[3]، وبالتالي يتعزز لديه الدافع للانجاز وممارسة أنشطة ومهام إضافية تطوعية تسهم في زيادة فعالية المنظمة.

– إن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيض حالات التسرب الوظيفي[4]، وبالتالي تخفيض التكاليف الناجمة عن إعادة توظيف عناصر جديدة تحل محل العاملين الذين تركوا المنظمة، وما تتطلبه عملية التوظيف من تكاليف سابقة ولاحقة لها كتكاليف الإعلان عن الوظائف، وتكاليف المقابلات الشخصية للمتقدمين الجدد، بالإضافة إلى تكاليف التعليم والتدريب للعناصر الجديدة الموظفة، فضلا عما تتحمله المنظمة من تكاليف جراء الإنتاجية المفقودة خلال هذه المراحل.

– إن ممارسة العامل لبعد وعي الضمير من خلال التزامه بإجراءات وقواعد السلامة المهنية المحددة من طرف المنظمة يجنّب العامل التعرض لإصابات العمل، وهو ما يعفي المؤسسة من دفع تكاليف التعويضات الناجمة عن هذه الإصابات مما يؤدي إلى الحفاظ على الموارد المالية للمنظمة وتوجيهها لتحسين ظروف العمل بها.

– إن ممارسة العامل لبعد السلوك الحضاري من خلال اهتمامه المستمر بالصيانة الدورية للآلات الانتاجية والمحافظة على المعدات والأدوات الموضوعة تحت تصرف المنظمة وحسن استعمالها يزيد من عمرها الإنتاجي، وهو ما يجنّب المؤسسة دفع تكاليف إضافية لصيانة هذه الآلات والمعدات وما يكلّفه تعطل الآلات الانتاجية من ضياع للوقت وخسارة الإنتاجية لتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد.

---

[1] الزيدي ناظم جواد سلمان، **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 59.

[2] Begum, N., **The relationship between social power and organizational citizenship behavior: The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh**, Unpublished doctoral dissertation, Independent University, Bangladesh, 2005, p: 12.

[3] Bowler, W. M., **Op.Cit.**, p: 260.

[4] Chen, X. P., Hui, C. & Sego, D. J., **The Role Of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses**, Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 6, 1998, pp: 922-931.

4. تحقيق الميزة التنافسية: فسلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة في تحسين إنتاجية العاملين من خلال زيادة كمية وجودة العمل المنجز، وذلك بالعمل على إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالية بتكلفة أقل، مما يؤدي إلى تحسين رضا الزبائن والمستفيدين من خدمات المنظمة، وزيادة إقبالهم على منتجاتها وخدماتها، وبذلك تزيد حصة المنظمة في السوق وتتمكن من مواجهة المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية.

5. تحقيق الاستقرار التنظيمي: أشار (Ldebo, 2004) أن سلوك المواطنة التنظيمية له دور كبير في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد وانخفاض الصراعات السلبية بالمنظمة مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي[1].

6. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية: فوجود أفراد لديهم الرغبة لتطوير أنفسهم ذاتيا من خلال تعلم مهارات جديدة والحرص على تدريب أنفسهم بصفة مستمرة وتقديم مقترحات لتطوير طرق وأساليب العمل بالمنظمة فضلا عن إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة ومتابعة التطورات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة والتي لها علاقة بمجال نشاطها، كل هذا يساهم في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي تحدث في بيئتها؛ كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة[2].

المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

يواجه سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات التي تحد من عملية ممارسته وبروزه داخل التنظيم ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. إحساس الفرد بغياب العدالة في علاقته بالمنظمة مما ينعكس سلبيا على سلوكه ويقتل لديه الرغبة للانخراط في ممارسة أي شكل من الأشكال السلوكيات التطوعية؛

2. فقدان ثقة الأفراد في إدارة المنظمة مما يخفّض من روحهم المعنوية ومن رضائهم الوظيفي، ويؤدي إلى اللامبالاة وانخفاض الدافعية للعمل؛

[1] Ladebo, O., **Op.Cit.**, p: 221.

[2] تامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص: 57.

3. عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وعدم إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم التي تفيد في تحسين طرق وأساليب العمل بالمنظمة؛

4. ارتفاع حجم ضغوط العمل مما ينعكس سلبا على كفاءة الفرد وعلى رغبته في ممارسة أدوار ومهام إضافية تطوعية؛

5. غياب الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تدعم وتشجع ممارسة السلوكيات التطوعية كسلوك المواطنة التنظيمية؛

6. المناخ التنظيمي غير الصحي الذي ينعكس سلبا على معنويات الأفراد ومن ثمة على اتجاهاتهم وسلوكياتهم التطوعية؛

7. ضعف الولاء التنظيمي للفرد مما يؤدي به إلى الاكتفاء بانجاز الحد الأدنى من المهام الموكلة إليه والمحددة ضمن الوصف الوظيفي وتجنب الانخراط في أي أنشطة إضافية تطوعية؛

8. كما تعد ظاهرة الصمت التنظيمي من أخطر المعوقات التي تحد من ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية، فالصمت التنظيمي يخلق اللامبالاة في أوساط الأفراد مما يؤدي إلى امتناعهم عن إبداء آرائهم ومقترحاتهم التي تفيد المنظمة أو الإخبار عن المشكلات التي تحدث داخلها، ولذلك فالصمت التنظيمي يقتل الرغبة لدى الأفراد للانخراط في ممارسة أي نوع من أنواع السلوكيات الهادفة لتحقيق الأداء الفعال للمنظمة.

خلاصة الفصل:

على أساس ما تم التطرق له في هذا الفصل من مفاهيم نظرية متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يمارسه الفرد في العمل بإرادته الحرة ويكون موجه نحو الفاعلين في بيئة العمل (الزملاء، الرؤساء، الزبائن) وكذلك تجاه المنظمة بصفة عامة، كما أن هذا السلوك يتجاوز حدود الدور الرسمي ولا يخضع لأي شكل من أشكال المكافآت أو نظم الحوافز الرسمية في المنظمة.

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية هو أحد السلوكيات المفيدة لجميع المنظمات، فهو عامل أساسي لتحقيق النجاح وزيادة فعالية الأداء بها، لذلك فالمنظمات في أمس الحاجة لقيام الأفراد بأنشطة ومهام تتجاوز نطاق أدوارهم الرسمية المحددة خاصة في المواقف غير المتوقعة التي تتطلب التصرف الابتكاري للأفراد، لذلك وجب على إدارة المنظمة أن تضع سلوك المواطنة التنظيمية في قائمة أولوياتها والاهتمام بالعوامل التي تعمل على تنمية هذا السلوك لدى الأفراد وتشجعهم على ممارسته من خلال العمل على توفير مناخ تنظيمي إيجابي يحقق العدالة والرضا الوظيفي للأفراد ويعزز من ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم، وتبنّي ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع ممارسة الأعمال التطوعية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي للوظيفة بما يسهم في زيادة فعالية وكفاءة الأداء بالمنظمة.

هذا وزيادة على العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية، يعد هذا السلوك أحد المخرجات السلوكية للفرد التي لها تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فسلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تدعيم الجوانب الإجتماعية للمنظمة ويعزز من قدرتها للتكيف مع التغيرات البيئية، كما أن ممارسة هذا السلوك من طرف العاملين يحقق للمنظمة الاستقرار التنظيمي ويكسبها ميزة تنافسية ويحافظ على مواردها بما يحقق لها الفعالية التنظيمية.

وبناء على ما تناولناه في هذا الفصل سنحاول في الفصل الموالي التعرض إلى العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إبراز مساهمة الثقة التنظيمية في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث

مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيـد:

تعد الثقة التنظيمية أحد المؤشرات الهامة للتنبؤ بمختلف السلوكيات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد هذه السلوكيات التي تنتج وتتولد من خلال توفر مستوى من الثقة داخل التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية، فإحساس الفرد بوجود بيئة تنظيمية يسودها الثقة بين أعضاء التنظيم يزيد من درجة ارتباطه بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، ويتولد لديه الرغبة القوية في مضاعفة الجهود من أجل تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة عالية، لذلك فمن المهم على مديري المنظمات فهم العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعمل على توفير مناخ تنظيمي يتسم بالثقة العالية بين أعضاء التنظيم، وذلك من خلال ترسيخ بعض الممارسات والسلوكيات التي تدعم عملية بناء وتكوين الثقة سواء لدى الإدارة العليا للمنظمة أو المشرفين أو بين الأفراد أنفسهم بما يسهم في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وبناء على ما سبق، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال المباحث التالية:

- ❖ المبحث الأول: دور الثقة بالإدارة العليا للمنظمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثاني: دور الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- ❖ المبحث الثالث: دور الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: دور الثقة بالإدارة العليا للمنظمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

لقد أدركت المنظمات في السنوات الأخيرة أهمية الثقة التنظيمية، وأصبحت تولي اهتمام كبير ببناء وتكوين الثقة داخل بيئتها التنظيمية خاصة بينها وبين العاملين، وذلك من خلال الالتزام بالممارسات والسياسات التنظيمية المبنية على العدالة والنزاهة والشفافية والتي تراعي مصالح الأفراد وتحقق أهدافهم.

وتعد الثقة التنظيمية من بين أهم العوامل التي تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين خاصة تجاه المنظمة ومن بينها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يمارسه الفرد بشكل طوعي والذي يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الثقة بالإدارة العليا

تعد الثقة من أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية للمنظمة والتي وجب على المنظمة الحرص على بنائها بينها وبين العاملين، وذلك لأهميتها في تحسين علاقات العمل بين الإدارة والأفراد بما يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة فعاليته.

ونظرا لهذه الأهمية فقد حاول بعض الباحثين من خلال دراساتهم المختلفة إلى إعطاء تعريف للثقة بالإدارة العليا وفيما يلي نعرض بعضا من هذه التعاريف:

يشير مفهوم الثقة بالإدارة العليا إلى "ثقة الأفراد العاملين بأهداف الإدارة العليا للمنظمة وقراراتها بما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة، فضلا عن مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة، ودرجة امتلاك الإدارة العليا للمهارات والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها"[1].

كما عرّف (Kristonis, 2004) الثقة بالإدارة العليا على أنها "مدى إيمان وقناعة المرؤوسين للأهداف والقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل وللجميع"[2].

كما تعرّف الثقة بالإدارة العليا بأنها "إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيئ الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وتكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه"[1].

---

[1] السيدة محمود إبراهيم سعد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية**، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 81، 2013، ص: 402، بتصرّف.

[2] Kritsonis, A., **Leadership in Organization: National Implications**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. 8, No. 1, 2004, p: 2.

في حين عرّف (Ellis & Zalabak, 2001) الثقة بالإدارة العليا بأنها "توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرفات وممارسات الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتها وأفعالها"[2].

كما عرّفت بأنها "الاعتقاد والإيمان القوي بأن المنظمة تتبع إجراءات وسياسات وممارسات نزيهة وواضحة وموثوق بها، وأن هناك قناعة في أهدافها وقيمها ورسالتها وتوجهاتها"[3].

ويمكن اعتبار الثقة بالمنظمة بأنها شعور شامل باستحقاق المنظمة ككيان لأن تكون مؤتمنة وفقا لإدراك الموظف، أي إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف أو على الأقل تكون غير ضارة به[4].

إن ثقة العاملين بإدارة المنظمة يعد متطلب أساسي في بيئة العمل، فهي تعمل على تكوين اتجاهات إيجابية للعاملين نحو منظمتهم والتفاني في أداء مهام عملهم ثقة منهم بأن إدارة المنظمة ستعترف بجهودهم المبذولة وستبادلها بالتقدير والدعم. وقد تتزعزع الثقة متى شعر أي عضو في الفريق بأن جهوده في العمل غير مقدرة، أو لا يحصل على مكافأة مناسبة عليها[5]، لذلك فالمعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تودي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، فانعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم[6].

---

[1] جكه عتيق عبد العزيز، الشاهين عبد الرحمن عبد اللطيف، **مرجع سبق ذكره**، 2007، ص: 45.

[2] Ellis, K., Shockley-Zalabak, P., **Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving**, Communication Quarterly, Vol. 49, No. 4, 2001, pp: 382-398.

[3] Benetyte, D., Jatuliaviciene, G., **Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context**, Regional Formation and Development Studies, Vol.10, No. 2, 2014, p: 19.

[4] محمود إبراهيم سعد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 422.

[5] رشيد مازن فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 445.

[6] العنزي سعد علي، الساعدي مؤيد يوسف نعمة، **الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، العدد 5، 2004، ص: 56.

المطلب الثاني: ممارسات وسياسات الإدارة العليا الداعمة للثقة التنظيمية

إن ممارسات الإدارة وسياساتها القائمة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، ولاسيما التي تتعلق بالأفراد وتؤثر مباشرة على تحقيق أهدافهم الخاصة، تترك انطباعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على جميع مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية المتخذة بكل صدر رحب وعلى أعلى مستويات من المسؤولية[1].

فقناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته ووضوح السياسات الإدارية فيها، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية وتوفر فرص التدريب والتدرج في السلم الوظيفي وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابيا بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية[2].

وترتبط السياسات والممارسات الإدارية غالبا بالنمط الإداري القيادي، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات، وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فإن ذلك يولّد شعورا بالثقة المتبادلة[3].

فالإدارة يجب أن تتبنى أسلوب وفلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين من خلال احترامهم، ومعاملتهم بكرامة وإنسانية، وتقدير مجهودات العاملين ومكافأتهم عليها، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات لهم، والتعامل بصدق وأمانة وإخلاص مع جميع العاملين دو تمييز، كل ذلك يشجع العاملين ويحفزهم على الثقة بإدارة المنظمة.

كما أن صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين وتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة في الوقت المناسب وبالكمية الكافية والدقة المطلوبة، ومشاركة الإدارة للعاملين في حل المشكلات بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد، مدعاة لبناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين يستند على التآلف والصدق في إعطاء المعلومات[4]، وقد توصلت دراسة (Tan & Tan, 2003) إلى أن عملية

---

[1] عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سبق ذكره**، ص: 96.

[2] الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 281.

[3] حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 17.

[4] عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سبق ذكره**، ص: 99.

الاتصالات الفعالة في المنظمة ذات تأثير إيجابي على ثقة العاملين تجاه الإدارة العليا[1]، وأكد (فضل الله، 1997) أن الثقة لا تتوفر في مناخ يسوده الغموض والتشكك وإخفاء المعلومات الهامة وحجبها عن متخذي القرار[2]،كما أن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم[3].

وقد حدد (Paine, 2003) أهم الممارسات التي يمكن أن تؤديها الإدارة العليا لكي تكتسب ثقة العاملين بها والتي يمكن عرضها على النحو التالي[4]:

1. الكفاية: وهي الاعتقاد في أن الإدارة العليا للمنظمة لديها القدرة على القيام بما تقوله من تصريحات؛

2. النزاهة: وهي الاعتقاد في أن الإدارة العليا للمنظمة منصفة وعادلة؛

3. الاعتمادية والموثوقية: وهي الاعتقاد في أن الإدارة العليا للمنظمة ستفعل ما تقول أنها ستفعله وأنها تعمل باستمرار وبشكل موثوق لتحقيقه؛

4. الانفتاح والصدق: وهذا البعد لا يشمل كمية المعلومات ودقتها التي يتم مشاركتها أو تقاسمها فحسب، ولكن أيضا كيفية إبلاغها بصدق وبشكل مناسب؛

5. الاستعداد: أي استعداد المنظمة على أساس ثقافتها وسلوكيات الاتصال في العلاقات والمعاملات، وتنمية الاعتقاد في أن شخصا آخر، أو جماعة، تتمتع بالكفاءة، والانفتاح ، والصدق، والاهتمام والموثوقية، وتمتلك القدرة على تحديد أهداف مشتركة طبقا للأعراف والقيم التنظيمية السائدة؛

6. الاهتمام بالعاملين: ويقصد به الاهتمام بمشاعر العاملين والتعاطف والتسامح معهم.

ويلخص (عتريس، 2016) أهم ممارسات وسلوكيات الإدارة العليا للمنظمة والتي تبني الثقة بينها وبين العاملين فيما يلي[5]:

---

[1] حمد بن سليمان البدراني، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص: 80.

[2] **نفس المرجع**، ص: 82.

[3] سامية خميس أبو ندى، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص: 164.

[4] Paine, K. D., **Guidelines for measuring trust in organizations**, The institute for public relations, 2003, p: 5.

[5] عتريس محمد عيد، **تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق**، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 93، 2016، ص ص: 255-256.

1. وضوح السياسات والإجراءات والصلاحيات؛
2. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة؛
3. العدالة التنظيمية سواء عدالة الوسائل والإجراءات أو عدالة النتائج والمخرجات؛
4. الإدارة العليا نموذج للشفافية والنزاهة والأمانة والمبادئ الأخلاقية السليمة؛
5. ممارسة جوانب القيادة الإنسانية والدعم التنظيمي الملائم؛
6. تقدير الإدارة العليا لجهود وإسهامات العاملين وتثمينها؛
7. إتاحة المعلومات الدقيقة والصادقة للجميع وسهولة تدفقها وانسيابها داخل المنظمة؛
8. تعمل على سيادة مناخ من العلاقات الإنسانية الطيبة؛
9. تبتعد الإدارة العليا عن استغلال مناصبها لأغراض شخصية؛
10. تحرص على الاحترام بينها وبين جميع أعضاء المنظمة؛
11. تعقد لقاءات مفتوحة بين جميع العاملين بها لمناقشة الأمور التي ترتبط بتطويرها؛
12. تجيد التعامل مع الصراعات والمشكلات وتديرها وفق منهج علمي سليم.

المطلب الثالث: مساهمة الثقة بالإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من الممارسات السلوكية للعاملين وخاصة سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر أحد السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد بشكل طوعي اختياري زيادة على متطلبات وظيفته الرسمية، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستويات الثقة داخل التنظيم يؤدي إلى بذل الفرد لمجهودات إضافية لزيادة معدل أدائه من خلال القيام بالمهام والأنشطة الإضافية دون تذمر أو شكوى والاستمرار في العمل لوقت إضافي زيادة على التوقيت الرسمي المحدد له إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك خاصة في الحالات التي تتطلب زيادة كمية الإنتاج لتنفيذ طلبيات الزبائن.

كما أن ثقة العاملين في الإدارة العليا للمنظمة والتي تنتج عن عملية تمكينهم وإعطائهم القدرة على اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية والاستقلالية في إنجاز الأعمال بطريقتهم الخاصة يزيد من ممارسة العاملين للسلوك الحضاري الذي يستهدف بالدرجة الأولى المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال إسهامهم في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين طرق وأساليب العمل بالمنظمة وزيادة انتاجيتها، زيادة على أن ثقة العاملين بالإدارة العليا للمنظمة تخلق الدافع لهم لتطوير مهاراتهم في العمل من خلال الحرص على تدريب أنفسهم ذاتيا بالاعتماد على امكانياتهم الخاصة وخلال

فترات الراحة والعطل القانونية، ومتابعة التطورات والمستجدات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة لمحاولة التكيف معها وذلك إيمانا منهم باعتراف المنظمة بجهودهم وتقديرها ومنحهم فرص أعلى للنمو والتطور الوظيفي؛ إضافة إلى أن ثقة العاملين بإدارة المنظمة تخلق انطباع إيجابي لدى هؤلاء العاملين حول منظمتهم وهو ما يحسن صورتها في البيئة الخارجية باعتبار هؤلاء العاملين هم سفراء المنظمة في هذه البيئة، مما يجعل المنظمة تبدو أكثر جاذبية للعمل ويزيد من قدرتها على استقطاب العناصر البشرية الكفؤة والمحافظة عليها.

كما أن حرص المنظمة على التدريب المستمر للعاملين بها وتزويدهم بالمعارف الجديدة من أجل تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم لأداء مهام وظائفهم بفعالية يزيد من إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم من طرفها مما يخلق اتجاهات إيجابية نحوها ويزيد من ثقة العاملين بالمنظمة التي ينتمون إليها وهو ما ينعكس إيجابيا على سلوكياتهم الوظيفية وعلى ممارساتهم التطوعية، حيث يصبح العاملون أكثر تقبلا للتغيير وأكثر مساندة ودعم لخطط وأهداف المنظمة، فضلا عن استعدادهم لتقبل المهام والمسؤوليات الجديدة التي ستوكل لهم وتقبل المسؤوليات الإضافية بكل روح رياضية، كما تعمل الثقة بإدارة المنظمة على زيادة دافعية العاملين نحو العمل ومن رغبتهم في الإسهام بأفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية لحل المشكلات التي تواجه المنظمة خاصة أثناء انتهاج عملية التغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يشير (Zayim & Kondakci, 2015) إلى أن الثقة التنظيمية تعد من أهم العوامل الداخلية للمنظمة التي تقوم بدور العامل المساعد لدعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي، ولتماسك المنظمة في الظروف الاستثنائية، وذلك بتقليل مقاومة التغيير وضغوط العمل[1].

إضافة إلى أن إدراك العامل للدعم التنظيمي المقدم من المنظمة وحرصها على رفاهية العاملين يزيد من ثقة العاملين بمنظمتهم ويعمل على توفير بيئة عمل مناسبة تدفع بالعاملين في إطار عملية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة بتبني سلوك المواطنة التنظيمية وذلك بإظهار سلوكيات تطوعية إيجابية تتجاوز أدوارهم الرئيسية المحددة في الوصف الوظيفي، حيث يصبح العاملون أكثر التزاما بعملهم واهتماما بوقتهم من خلال الحضور الدائم للعمل في المواعيد المحددة ويحرصون على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل بصورة تحسن من سمعة المنظمة وصورتها الإيجابية أمام الآخرين؛ وفي هذا الإطار

[1] Zayim, M., Kondakci, Y., **An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools**, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 43, No. 4, 2015, pp: 610-625.

يشير (Lin, 2010) إلى أن العاملين يكونون أكثر ميلا للانخراط في عملهم عندما يكون لديهم مستوى عال من الثقة في منظمتهم[1].

كما أن إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية (عدالة الإجراءات) لها تأثير كبير في زيادة مستوى الثقة بإدارة المنظمة وهو ما يؤدي إلى التزام العاملين الطوعي بالقوانين واللوائح والإجراءات المطبقة في المنظمة؛ ويؤكد في هذا الإطار (بارون وجيرنبزج، 2009) أنه كلما كان الفرد أكثر احساسا بعدالة الإجراءات المتبعة كلما قوى لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها[2].

[1] Lin, C. P., **Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory**, Journal of Business Ethics, Vol. 94, No. 4, 2010, p: 517.

[2] آرادن حاتم خضير، شهناز فاضل أحمد، **الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب**، مجلة الدنانير، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 10، 2017، ص: 297.

المبحث الثاني: دور الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن الاهتمام ببناء وتكوين الثقة بين أعضاء التنظيم وخاصة بين الفرد ومشرفه في العمل يعد شرطا أساسيا لضمان التفاعل والتبادل المشترك لإنجاز مختلف الأنشطة والمهام بالمنظمة بكل فعالية، كما تعد الثقة بالمشرف أحد أهم القيم المؤثرة في بروز السلوكيات الإيجابية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية الذي على أساسه تتحدد فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر)

عرّف بعض الباحثين الثقة بالمشرف على أساسا ما يتمتع به هذا المشرف من صفات وما يقوم به من تصرفات وسلوكيات جديرة بالثقة كالعدالة والنزاهة والمصداقية والمودة والنزعة للخير والقدرة.

أما (Ellis & Zalabak, 2001) فقد حددا مفهوم الثقة بالمشرف على أنها "التوقعات الإيجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر (المشرف)، والنية والرغبة للثقة بكلماته وأفعاله"[1].

كما عرّفت الثقة بالمشرف بأنها "قناعة وإيمان الأفراد بالمشرف من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم وتقدير جهودهم والعمل على رفع روحهم المعنوية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، إضافة إلى تمتعه بالنزاهة والشفافية والموضوعية في التعامل مع الجميع، إضافة إلى أنه يمتلك القدرات والمهارات الأساسية التي تمكنه من إدارة القسم الذي يشرف عليه بكفاءة وفاعلية[2].

وتعد الثقة عنصرا أساسيا في الإشراف الناجح، فهي الأساس الذي تقوم عليه كافة العلاقات وخاصة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، فالثقة تعمل على خلق مناخ إيجابي يشعر العاملين بالراحة والطمأنينة والثقة في رئيسهم المباشر، والرغبة في بذل أقصى جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة. وعندما تتعزز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وسهولة لأنهم أشخاص موثوق بهم يعكسون قيم مرؤوسيهم وتوقعاتهم وطموحاتهم[3].

---

[1] Ellis, K., Shockley-Zalabak, P., **Op.Cit.,** pp: 382-398.

[2] محمد عيد عتريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 247.

[3] رفاعي رجب حسنين محمد، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي: دراسة ميدانية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 16، العدد 2، 2009، ص ص: 207-208.

فعندما يثق الأفراد برئيسهم فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره، لأنهم على ثقة من أن حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم[1].

المطلب الثاني: سلوكيات ومهارات المشرف الداعمة للثقة التنظيمية

نظرا لأهمية بناء الثقة بالمشرف فإن ذلك يتطلب اهتماما كبيرا لتحقيقها من خلال الالتزام بالسلوكيات الجديرة بالثقة[2]، ومع ذلك يوجد عدد قليل من الدراسات التي تناولت سلوكيات المشرف التي تنشئ الثقة وتحافظ عليها بينه وبين التابعين، وقد أشار (سليمان وآخرون، 2010) إلى أن هناك بعض المؤشرات التي تزيد من مستوى ثقة الأفراد العاملين في المشرف (الرئيس المباشر) مثل: الكفاية، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والعناية بمصالحهم، واحتياجاتهم، والعمل على دعمهم، وأخيرا التزام المشرف المباشر بوعوده[3].

وقد حدد (Butler, 1991) إحدى عشر (11) سلوكا للمشرف لتسهيل الثقة الشخصية بينه وبين مرؤوسيه وهي: التوافر أي تواجد المشرف لإمكانية الاتصال به، والكفاءة، والاتساق (التوافق)، والتكامل، والإنصاف، والنزاهة، والولاء، والانفتاح، والوفاء بالوعد، والتقبل أو الاستجابة (بمعنى تقبل الأفكار والمقترحات الجديدة)، والثقة الشاملة[4].

كما تتحقق الثقة بالمشرف من خلال:

1. القيم والمبادئ التي يتبناها المشرف: وتتمثل في مدى إحساس المرؤوس بأن رئيسه في العمل شخص متدين ويتصف بالسمات والمبادئ السليمة مثل: الصدق، الأمانة، الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، إضافة إلى تطبيقه النظام والإجراءات على الجميع بموضوعية[5]. فالتزام المشرف بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية الأخلاقية، تبعث الاطمئنان في نفوس المرؤوسين لاعتقادهم أن المشرف يتمتع بالنزاهة وأنه لا يسعى لاستغلالهم أو إلحاق الضرر بمصالحهم وهو ما يسهم في زيادة ثقتهم به.

---

[1] Robbins, S. P., **Organizational Behavior**, International Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p: 337.

[2] Deluga, R. J., **Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour**, Journal Of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No. 4, 1994, p: 317.

[3] سليمان محمد جلال، الشربيني صفاء أحمد، المنسي محمود عبد العزيز، **تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 34، العدد 3، 2010، ص ص: 380-381.

[4] Butler Jr, J. K., **Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory,** Journal of Management, Vol. 17, No. 3, 1991, pp: 643-663.

[5] أماني يوسف طالب البكار، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 27-28.

2. القدرة الذاتية ومهارات القيادة والإشراف: وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه في العمل يمتلك مجموعة من الكفايات والقدرات والخبرات والمهارات الإدارية والقيادية والشخصية التي تجعله يؤثر في الآخرين بفاعلية، كما تجعله قادرا على إدارة العمل بشكل فعال ومساعدة الآخرين في حل المشكلات[1]، وتشمل هذه المهارات ما يلي:

– مهارات إنسانية: ويقصد بها القدرة على التعامل مع المرؤوسين واحترام آرائهم وأفكارهم وترغيبهم في أداء المهام والأعمال المكلفين بها بصورة مرضية، والعمل على تنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المخطط لها وتعزيز الاتصال الفعال بينهم واقناعهم على التعاون والعمل بروح الفريق.

– مهارات فنية: وتعني المعارف المتخصصة في مجال العمل والقدرة على إنجاز المهام الإشرافية واكتساب المعارف الجديدة لمواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة العمل.

– مهارات إدارية: تتمثل في القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.

3. إتاحة فرص التمكين والمشاركة في صنع القرارات: حيث أن حرص الرئيس المباشر على إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية والتصرف والاستقلالية في أداء مهامهم المكلفين بها، وإشراكهم في صنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بمهام وظيفتهم يعمل على تنمية الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه.

4. إتاحة فرص الإبداع والابتكار وتحقيق الذات: وذلك من خلال سعي المشرف إلى تفويض السلطات وإعطاء قدر من الصلاحيات للمرؤوسين بناء على ثقته بمهاراتهم وقدراتهم، وذلك لتمكينهم من ممارسة دورهم في الابتكار والإبداع والتجديد والتغيير في العمل، إضافة إلى تقدير المشرف لجهود المرؤوسين والثناء عليها، وهو ما يزيد من ثقة المرؤوسين بمشرفهم لإحساسهم بالدعم والاهتمام من قِبله[2].

وقد أشار (الطائي وآخرون، 2012) بأن إيمان الرؤساء بقدرات المرؤوسين على الإبداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على سلوكياتهم بالتعامل معهم وتقديم كل ما سوف يساعدهم على ذلك الإبداع والابتكار، مما سوف يزيد من درجة ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالتالي الثقة بالمنظمة التي يعملون فيها تبعا لشعور هؤلاء المرؤوسين أن رؤساءهم أصبح سلوكهم منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة بينهما[3].

[1] عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، **مرجع سبق ذكره**، ص: 35.

[2] محمد عيد عتريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 249، بتصرّف.

[3] علي حسون فندي الطائي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 71.

4. الخيرية والإحسان والنزعة إلى فعل الخير ومساعدة الآخرين: وتعني إيمان الفرد واعتقاده بأن رئيسه في العمل يريد الخير له ويمتلك نوايا حسنة اتجاهه، وأنه يهتم بمصالحه وبمساعدته في حل مشكلاته وتحقيق رغباته وإشباع حاجاته[1].

وارتأت إحدى الدراسات استخدام الاحسان كمرادف للنزعة الخيرية والذي يتمثل في مدى سعي المشرف إلى فعل الخير وتقديم المعروف للمرؤوس بعيدا عن الميول للمصالح الذاتية الضيقة أو التفكير في تحقيق مكاسب مادية من وراء ذلك، وهذا بدوره ينعكس إيجابا على ثقة الفرد في رئيسه في العمل[2].

لذلك وجب على المشرف الاهتمام بمصالح العاملين والإصغاء لاقتراحاتهم وشكاويهم في العمل ومحاولة إيجاد حلول فعالة لها حتى يكتسب ثقة تابعيه.

5. إتباع أسلوب الإشراف الديمقراطي: والذي يقوم على إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة والمساهمة في تسيير المنظمة من خلال إبداء آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وكذلك منحهم الحرية والاستقلالية في التصرف، كما يقوم هذا الأسلوب على إقامة علاقات إنسانية سليمة مبنية على احترام قيم العاملين وتقدير مشاعرهم وتطلعاتهم الشخصية، ويزرع الثقة المتبادلة بين المشرف والتابعين. فالإشراف الديمقراطي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم[3]، فهذا الأسلوب يسمح بخلق علاقات متينة يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرفين والمرؤوسين[4].

المطلب الثاني: مساهمة الثقة بالمشرف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية الثقة بالمشرفين فقد بذل الباحثون والمفكرون جهودا كبيرة لدراسة آثار الثقة بالمشرف على نتائج العمل وعلى سلوكيات الأفراد في المنظمة، وقد أثبتت هذه الدراسات أن الثقة بالمشرف تعمل على تشكيل اتجاهات إيجابية للفرد نحو مشرفه ومنظمته وبالتالي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحوهم،

---

[1] محمد عيد عتريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 249.

[2] نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك**، مجلة آداب الفراهيدي، جامعة تكريت، العراق، العدد 19، 2014، ص 344، بتصرّف.

[3] رضا قجة، **دراسة تحليلية لنسق العملية الاشرافية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، 2017، ص: 584.

[4] بوعكاز فريد، **الإشراف والرضا الوظيفي: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا**، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008، ص: 91.

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم[1].

وقد أشير إلى أن الرؤساء الذين يتيحون للعاملين فرصة التعبير عن أنفسهم يؤثرون في إدراكهم للعدالة، وفي حالة إحساس العاملين بالعدالة فإنه يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى ولو لم يطلب منهم ذلك ، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية المنشودة[2].

كما أن اتباع الرئيس لسلوك القيادة التحويلية في التعامل مع مرؤوسيه من خلال حفزهم للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم، واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم الفردية وتقديمها على حاجاته الشخصية يزيد من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، لأن أقواله تنسجم دائما مع أفعاله، وهو ما ينعكس بدوره على سلوكيات المرؤوسين من خلال الانخراط في ممارسة السلوكيات التطوعية، وهو ما كشفت عنه دراسة (Paillai & Al., 1999) حيث وجدت أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح[3]. وأشارت دراسة (Podaskoof & Al., 1996) إلى أن توافر أنظمة اتصال واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين، ويزيد من رغبتهم واستعدادهم للتعاون، مما سينعكس على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية[4].

كما أن اعتماد الرئيس على معايير موضوعية وشفافة في تقييم أداء المرؤوسين ينتج عنه ثقة عالية برئيسهم مما ينعكس إيجابيا على انخراط العاملين في ممارسة السلوكيات التطوعية كسلوك الإيثار من خلال مساعدة رئيسهم في العمل على مواجهة المشاكل التي تعترضه في العمل، وتقديم الأفكار والمقترحات البنّاءة له لتحسين أساليب العمل بالمنظمة، والمساهمة في تطوير إجراءات ومعايير تقييم الأداء، بالإضافة إلى تجنب إثارة المشاكل مع رئيسهم في العمل بسبب المضايقات التنظيمية العرضية التي يتعرضون لها.

---

[1] صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص: 36.

[2] المعايطة على أحمد جبرائيل، درجة **ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص:6.

[3] Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E., **Fairness Perceptions and Trust as mediators for transformational and transactional leadership A two-sample study**, Journal of Management, Vol. 25, No. 6, 1999, pp: 897-934.

[4] Podaskoof & Al., **Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employees satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors**, Journal of Management, Vol. 22, No. 2, 1996, p: 289.

وقد أشار (Konovsky & Pugh, 1994) إلى أن هناك دور للثقة في الرئيس كوسيط للعلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يعني أن سلوكيات المواطنة تحدث في إطار التبادل الاجتماعي والتي تعبر عن نوعية علاقة الرئيس بمرؤوسيه، كما أشار الباحثين أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الثقة بالمشرف وسلوكيات المواطنة حيث أن توفر مستوى عال من الثقة يكون دائما مقترن بوجود سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعندما ينخفض مستوى الثقة تنخفض معها سلوكيات المواطنة التنظيمية[1]، وفي نفس الاتجاه أكد (Deluga, 1994) أن العدالة تعد أحد السلوكيات التي تساعد على بناء الثقة بالمشرفين و يمكن أن يكون إدراك الثقة بالمشرفين عاملا رئيسا لسلوكيات المواطنة التنظيمية[2]. فإحساس العاملين بعدالة المشرف في المعاملة وفي تطبيق الإجراءات التي تستهدفهم يزيد من ثقتهم بمشرفهم ويؤدي بهم إلى الالتزام الطوعي بالقوانين والإجراءات التنظيمية كما يؤدي إلى التزام العاملين الطوعي بواجباتهم الوظيفية والتفاني في العمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

كما أكدت دراسة (Knoll & Gill, 2011) على أن الثقة بالرؤساء تساهم في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشجع المرؤوسين على الحفاظ على علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم للبقاء فيها وبذل جهود إضافية لخلق القيمة لها[3]، وفي نفس السياق أشارت دراسة (Deluga, 1994) إلى أن الثقة المرتفعة بالرئيس المباشر يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع في جودة العلاقة بينه وبين المرؤوسين، وينتج عن هذا انخراط الأفراد العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية والتقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف[4].

[1] Konovsk, M., Pugh, S., **Op.Cit.**, p: 657.

[2] Deluga, R. J., **Op.Cit.**, pp: 315-326.

[3] Knoll, D. L., Gill, H., **Antecedents of trust in supervisors, subordinates and peers**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 4, 2011.

[4] Deluga, R. J., **Op.Cit.**, pp: 315-326.

المبحث الثالث: دور الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الثقة عامل أساسي في بناء فرق العمل الفعالة وفي نجاح التفاعل والتبادل بين الأفراد داخل التنظيم، وعلى الرغم من أن عملية بناء الثقة هي عملية بطيئة وتحتاج إلى وقت طويل إلا أنه يمكن تسريعها من خلال مهارات التواصل الجيد والتفاعل المفتوح والتحلي بالسلوكيات والتصرفات الجديرة بالثقة كاحترام الزملاء الآخرين والتعاطف معهم والاهتمام بهم، كما تعد الثقة عامل مهم في تشجيع الأفراد على التعاون وتحفيزهم على ممارسة السلوكيات التطوعية تجاه زملائهم الآخرين في العمل كالإيثار والكياسة والروح الرياضية.

المطلب الأول: مفهوم الثقة بزملاء العمل

اهتم الكثير من المنظرين والباحثين بدراسة مفهوم الثقة داخل التنظيم وخاصة تلك التي تنشأ بين الزملاء في أماكن العمل، وذلك نظرا لأهمية الثقة ودورها الكبير في تسهيل التفاعل وعملية التبادل داخل المنظمة، فالعمل مع الزملاء الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، والفرد يواجه أحينا بعض الصعوبات لإنجاز مهام عمله، لذلك فهو بحاجة للاتصال بزملائه الآخرين والاعتماد عليهم وهذا بدوره يتطلب قدرا من الثقة لتسهيل التعاون والتبادل بين الفرد وزملائه الآخرين.

وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات التي تناولها الباحثون لتحديد مفهوم الثقة بزملاء العمل:

يمكن تعريف الثقة بزملاء العمل بأنها "تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة"[1].

كما تعرّف الثقة بزملاء العمل بأنها "الثقة بين الزملاء الذين يكونون في مستوى واحد داخل المنظمة، نظرا للعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات، ولوجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه الموظف داخل عمله، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم، لذلك لابد من توفر الثقة بينهم"[2].

أما (Tan & Lim, 2009) فيعرّفان الثقة بزملاء العمل بأنها "رغبة الفرد في أن يكون عرضة لأفعال زملائه في العمل الذين لا يمكن السيطرة على سلوكهم وأفعالهم"[3].

---

[1] Becerra, M., & Gupta, A. K., **Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects**, Organization Science, Vol. 14, No.1, 2003, p: 34.

[2] رفاعي رجب حسنين محمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 207-208.

[3] Tan, H., Lim, A., **Trust in co-workers and trust in organizations**, The Journal of Psychology, Vol. 143, No. 1, 2009, p: 46

كما أكد (رشيد، 2003) أن الثقة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل وفي تحقيق مصالح أعضائها[1]. وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل في وقتنا الحاضر ضرورية ومهمة خاصة في منظمات الأعمال التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المدارة ذاتيا والتي تتكون من أعضاء متكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم ومسؤولين عن تحقيق هدف مشترك[2]، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة[3].

وتبرز أهمية الثقة بين زملاء العمل كعامل رئيسي في تحديد فعالية العلاقات والمساهمة في بناء العلاقات الشخصية وتسهيل التعاون وزيادة التفاعل والتبادل المشترك بينهم، كما تعد الثقة بين زملاء العمل عامل مهم لتحقيق الاستقرار في العلاقات الاجتماعية، وفي هذا الإطار يؤكد (السعودي، 2005) على أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي والتحكم فيه[4].

المطلب الثاني: تصرفات وسلوكيات زملاء العمل الداعمة للثقة التنظيمية

تقوم علاقة الفرد مع زملائه الآخرين في العمل على أسس من الثقة، وتتولد هذه الثقة وتتطور بين الأفراد من خلال تكرار التفاعل اليومي بينهم والالتزام ببعض التصرفات والسلوكيات الجديرة بالثقة، فالانفتاح على الآخرين وتبادل وجهات النظر والأفكار بدون مخاطرة يزيد من روح التعاون والعمل المشترك ويعمل على تنمية وتعميق الثقة بينهم.

ويمكن ذكر أهم الممارسات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر في الزملاء محل الثقة والتي تدعم الثقة بينهم فيما يلي[5]:

1. تأدية الزميل للعمل المكلف به بكفاءة واقتدار والتفاني فيه بما يمنح انطباع إيجابي لدى الزملاء الآخرين بأن زميلهم في العمل مؤهل لأداء مهام عمله بشكل سليم وهو ما يسهم في زيادة ثقة زملائه به؛

2. امتلاك الزميل للخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة في مجال عمله وإفادتها للزملاء الآخرين، والتي تضيف في نفس الوقت قيمة للمنظمة؛

---

[1] رشيد مازن فارس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 438.

[2] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., **Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No.4, 2002, pp: 611-628.

[3] **Ibid**, pp: 611-628.

[4] السعودي موسى أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 100.

[5] محمد عيد عتريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 257، بتصرّف.

3. العمل على تقديم المساعدة للزملاء الآخرين بكافة صورها وأشكالها، والمبادرة بها حتى ولو لم يطلب منه ذلك؛

4. التصرف والسلوك بناء على قيم ومبادئ وضوابط أخلاقية سليمة؛

5. الاتصاف بالصدق والنزاهة والشفافية وتبني اتجاه قوي نحو العدالة والأمانة والموضوعية؛

6. تطابق أفعال وتصرفات الزملاء مع أقوالهم وتصريحاتهم؛

7. الإعلاء من قيمة التعاون والمشاركة وتقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها مع الزملاء الآخرين؛

8. تشجيع الزملاء الآخرين على العمل الجماعي والأهداف المشتركة وتنمية روح الفريق؛

9. الحرص على الاحترام المتبادل بين الفرد وبين جميع الزملاء الآخرين في العمل؛

10. العمل للمصلحة العامة للجماعة أو الفريق وليس لمجرد مصالح شخصية ضيقة؛

11. النزوع أو الميل لعمل الخير وصنع المعروف للزملاء الآخرين ليس لدوافع ذاتية أو تحقيق مكاسب شخصية؛

12. تجنب التصرفات والسلوكيات غير المرغوبة التي تؤذي الزملاء الآخرين أو تضر بمصالحهم؛

14. الانفتاح والمبادرة بالاتصال المستمر بالزملاء الآخرين، وذلك لأن الاتصال يدعم الثقة والعكس صحيح[1]؛

15. التسامح والصفح مع تجاهل المضايقات العرضية الصغيرة في أماكن العمل، وتقبل النقد البنّاء والاختلاف في وجهات النظر؛

16. إظهار الاهتمام بمشاعر وأفكار الزملاء الآخرين والثناء على جهودهم في العمل؛

17. الالتزام بالقيم والقواعد السلوكية المشتركة للجماعة والعمل على تشجيع الآخرين على الالتزام بها.

وأشار (السكارنة، 2015) إلى أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الاحتكاك بهم، ومن أهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لبناء الثقة بين زملاء العمل ما يلي[2]:

1. حرص العامل على القيام بعمله بأمانة لينال احترام زملائه؛

2. تمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه؛

---

[1] Hakanen, M., & Soudunsaari, A., **Building trust in high-performing teams**, Technology Innovation Management Review, Vol. 2, No. 6, 2012, p: 39.

[2] أسماء زهري عبد الله زايد، **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين، 2018، ص ص: 20-21.

3. الاهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم؛

4. مشاركة الزملاء في بعض الرياضات والرحلات الترفيهية خارج مكان العمل؛

5. عدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أماهم دون مبالغة؛

6. تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل مثل التنابز بالألقاب أو المزح الثقيل؛

7. اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلبا أو إيجابا.

المطلب الثالث: مساهمة الثقة بزملاء العمل في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن العامل المهم والمسؤول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين الأفراد هو وجود جو من الثقة بينهم[1]، فالثقة توفر أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم، ومن ثم زيادة التعاون في ما بينهم[2]، فحسب نظرية التعاون فإن ثقة الأفراد بأن الزملاء الآخرين يكافحون ويسعون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة هو أساس هذا التعاون وهذه الثقة هي التي تسمح بالحياة الاجتماعية أن تتطور وتخلق التوقعات بأن سلوكيات الآخرين يمكن الثقة بها والاعتماد عليها[3]، وقد وجدت الكثير من البحوث أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص[4]، حيث أشار (Bitnam, 1993) إلى أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون بحد ذاته ينتج الثقة وهذا بدوره يؤدي وبمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة في التبادل الاجتماعي[5]، فالتعاون بين زملاء العمل يعد أحد المخرجات السلوكية للعاملين التي تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الثقة السائد بينهم. وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الثقة بزملاء العمل ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد[6]، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها (Settoon & Mossholder's, 2002) عن علاقة إيجابية بين الثقة بزملاء العمل وسلوك المواطنة الشخصية (ICB) الموجه نحو زملائهم، كما أشارا إلى أن

---

[1] شاكر جار الله الخشالي وآخرون، **أثر التمكين في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 5، 2011، ص: 74.

[2] **نفس المرجع**، ص: 74.

[3] عبد الله محمد الخميس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 27.

[4] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 319.

[5] **نفس المرجع**، ص: 331.

[6] Lin Dar, O.,**Trust in coworkers and employee behaviors at work**, 2009.

سلوك المواطنة الشخصية (ICB) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (OCB-I) متشابهان من حيث المفهوم حيث يتضمنان مساعدة تعاونية للأفراد المحتاجين للمساعدة[1]، وفي نفس السياق يؤكد (Ong, 2013) أن الموظفين ينخرطون أكثر في سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو زملائهم إذا كانوا يثقون بهم.[2] وفي نفس الإطار يرى (Dirks & Skarlicki, 2009) أن الأفراد هم أكثر استعدادا لتقاسم الموارد وتقديم المساعدة لزملائهم في العمل عندما يثقون فيهم[3]، فالثقة بين الفرد وزملائه الآخرين في العمل تعمل على تنمية الروابط الإنسانية والاجتماعية بينهم، وتزيد من درجة الاعتماد المتبادل والتفاعل بينهم، كما أنها تعمل على خلق بيئة عمل محفزة على بروز السلوكيات الإيجابية كسلوك الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية والتي تعد أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فالثقة بين زملاء العمل تساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تنتج من خلال شيوع روح التعاون الجماعي، كما أن الثقة تولد الرغبة في تبادل المعلومات والخبرات والمهارات الفنية وإفادتها خاصة للعاملين الجدد الذين يفتقرون للمهارة والخبرة الكافية لأداء مهام وظائفهم، وفي هذا الصدد أشار (Casimir, Lee, & Loon, 2012) إلى أن الثقة هي عامل أساسي ضمن أي نشاط لمشاركة وتقاسم المعرفة[4]، وهو ما يوفر جزء من الميزانية المخصصة لتدريب هؤلاء العاملين الجدد ويسهم في الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة، كما أن سيادة جو من الثقة بين زملاء العمل يعمل على تنمية روح الفريق المتعاون ويعمل على بناء قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد في أماكن العمل ومشاركة الزملاء الآخرين الأفكار التي من شأنها تحسين أدائهم وتقديم المقترحات المفيدة لهم والتي تسهم في التحفيز للعمل الفرقي والجماعي بما يسمح تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، وفي هذا الإطار يرى (McAllister, 1995) أن التواصل المفتوح وإبداء الاهتمام بالآخرين وعرض المساعدة لتحقيق الأهداف هي نتائج مثالية ويمكن ملاحظتها من الثقة.[5]

[1] Settoon, R. P., Mossholder, K. W., **Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, 2002, pp: 255-267.

[2] Ong, L. D., **Workplace friendship, trust in coworkers and employees' OCB**, *Актуальні проблеми економіки*, No. 2, 2013, pp: 289-294.

[3] Dirks, K. T., Skarlicki, D. P., **The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance**, Journal of Management, Vol. 35, No. 1, 2009, pp: 136-157.

[4] Casimir, G., Lee, k., & Loon, M., **Knowledge sharing: influences of trust commitment and cost**, journal of knowledge management, Vol. 16, No. 5, 2012.

[5] McAllister, D. J., **Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations**, Academy of management journal, Vol. 38, No. 1, 1995, pp: 24-59.

خلاصة الفصل:

إن الربط بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية يعد من الأمور الهامة التي وجب على مديري المنظمات إدراكها وفهمها، فالثقة عنصر أساسي لعمل المنظمات، وتعد أحد العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والفعالية للتنظيم، كما أن توفير بيئة تنظيمية يسودها الثقة بين أعضاء المنظمة ضمن كافة المستويات التنظيمية يخلق مناخا مشجعا على ممارسة السلوكيات الإيجابية التطوعية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن بناء الثقة بالإدارة العليا للمنظمة يتطلب من المنظمة الالتزام بالممارسات والسياسات الواضحة والمبنية على العدالة والنزاهة والشفافية والانفتاح والصدق مابين الإدارة والعاملين، كما أن بناء الثقة بالمشرف يتطلب من هذا الأخير الالتزام بالسلوكيات الجديرة بالثقة كالكفاية والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم واحترامهم والاهتمام بصالحهم، أما تحقيق الثقة بين زملاء العمل فهو يتطلب من الأفراد التحلي بالسلوكيات الجديرة بالثقة كالصدق والأمانة والاحترام والانفتاح وامتلاك الخبرات والمهارات والقدرات المتخصصة في مجال العمل.

كما خلصنا إلى أن الثقة التنظيمية تعد أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من السلوكيات الإيجابية للعاملين وخاصة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تسهم الثقة التنظيمية في جعل العاملين أكثر استعداد للانخراط في ممارسة السلوكيات التطوعية التي تتجاوز متطلبات دورهم الوظيفي الرسمي دون توقع الحصول على أي شكل من أشكال الحوافز والمكافآت، وهو ما يسهم في الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية.

إن إبراز الدور الفعال الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يسوقنا إلى تجسيد هذه المفاهيم من خلال الدراسة الميدانية، لاختبار العلاقة الترابطية والتأثيرية بين أبعاد الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسة الحالة التي سنقوم بها في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المدية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي والأخير في هذه الدراسة.

الفصل الرابع

دراسة وتحليل مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة ميدانية –

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة عرضا نظريا لمفهوم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل انجاز الجانب التطبيقي كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وذلك من خلال تصميم استبانة يتم استخدامها في جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها وتقديم على ضوئها مجموعة من التوصيات، وذلك بغية تحقيق الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة.

وقد وقع اختيارنا على ثلاثة (03) مؤسسات اقتصادية تنشط في ولاية المدية كعينة لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك لأسباب أهمها أن هذه المؤسسات تحظى بأهمية اقتصادية واجتماعية متميزة، فهي تقدم منتجات وخدمات لها أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع، والتي يشترط فيها الجودة والاستمرارية، الأمر الذي يشكل تحديا كبيرا على مواردها البشرية، بما يفرض ضرورة توفير بيئة تنظيمية ملائمة يسودها الثقة لتحقيق الاستقرار التنظيمي لهذه المؤسسات ويسمح بأداء المهام الرسمية والإضافية لضمان بقائها واستمراريتها، هذا إضافة إلى سبب آخر يتمثل في التجاوب الكبير الذي لمسناه من طرف مسؤولي هذه المؤسسات، وهو ما شجعنا على اختيارها كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

وفي هذا الإطار سنتناول في هذا الفصل دراسة وتحليل مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية المدروسة وذلك من خلال المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لعينة المؤسسات الاقتصادية المدروسة؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- ❖ المبحث الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لعينة المؤسسات الاقتصادية المدروسة

ترتكز بيئة الأعمال لولاية المدية على العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في قطاعات مختلفة وقد تم اختيار ثلاثة مؤسسات اقتصادية منها كعينة، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة عامة عن المؤسسات الاقتصادية التي تم اختيارها كعينة لإجراء الدراسة الميدانية والمتمثلة في فرع صيدال للمضادات الحيوية، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز، وكذا المديرية العملية لاتصالات الجزائر، وذلك من خلال التعريف بها والتطرق لمهامها مع عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عامة عن فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال Saidal في سنة 1977، نتج عنها تحويلها في 1988/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع وهي فرع أنتيبيوتيكال Antibiotical ، فرع فارمال Pharmal، فرع بيوتيك Biotic.

وسنحاول في هذا المطلب التعريف بفرع المضادات الحيوية (فرع أنتيبيوتيكال) التابع لمجمع صيدال مع عرض هيكله التنظيمي.

أولا– تعريف فرع صيدال للمضادات الحيوية:

يعتبر فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 1.187.500.000 دج، يقع مقره بطريق خميس مليانة– المدية ص.ب 33 (26000) ويبعد حوالي 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة، تصل مساحته إلى 33 هكتار منها 19 هكتار مبنية. ويعد هذا الفرع من أضخم فروع مجمع صيدال والمتخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية مثل الحقن، الكبسولات، المراهم، الأقراص والشراب، وهو مجهز بكافة التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الأدوية منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة إلى غاية وضعها على شكل مستحضر طبي جاهز[1].

[1] مصلحة التوثيق، فرع صيدال للمضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، نوفمبر 2019.

ويعتبر فرع صيدال للمضادات الحيوية أحد المشاريع الضخمة التي تم إنجازها من طرف المؤسسة الإيطالية CTIP، نظرا لما تملكه هذه المؤسسة من خبرة وتكنولوجيا عالية الدقة في إنجاز المنشآت الصيدلانية، وقد مرّت عملية إنجاز فرع صيدال للمضادات الحيوية بعدة مراحل كالآتي:[1]

في عام 1972 تم طرح مناقصة دولية بخصوص إنشاء مركب للمضادات الحيوية بولاية المدية، وقد تم اختيار المؤسسة الإيطالية CTIP لإنجاز هذا المشروع نظرا للعرض الجيّد المقدم من طرف هذه المؤسسة، وفي عام 1977 تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر ومؤسسة CTIP، وفي عام 1978 تم الإنطلاق الفعلي في تنفيذ مشروع إنجاز مركب المضادات الحيوية بولاية المدية بمشاركة بعض المؤسسات الوطنية الكبرى والمتمثلة في:

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية؛
- المؤسسة الوطنية للكيمياء؛
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وقد تم الانتهاء من إنجاز المشروع في عام 1982، حيث استغرقت مدة إنجازه ما يقارب خمسون شهرا أي ما يعادل أربعة سنوات وشهرين، وبذلك تسلمت الجزائر المشروع، وفي عام 1988 تم تدشين المركب رسميا ليصبح بذلك أحد أكبر الفروع التابعة لمجمع صيدال والمتخصص في إنتاج المضادات الحيوية.

ويتميز فرع المضادات الحيوية بطاقة انتاجية كبيرة في إنتاج المواد الأولية والمستحضرات الطبية، كما أنه يمتلك مهارة عالية في تكنولوجيا الخلائط والأشكال الصيدلانية المعقدة بفضل القدرات البشرية التي يمتلكها والمتميزة بالكفاءة في مجال الصناعة الصيدلانية، كما يحتوي هذا المركب على مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية، وقد تحصل فرع صيدال للمضادات الحيوية على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994، وشهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة A.F.A.Q[2].

ويضم فرع المضادات الحيوية (أنتيبيوتيكال) الوحدات التالية:[3]

1. وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البينيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 م^3 بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

---

[1] **نفس المرجع**.

[2] **نفس المرجع**.

[3] فريك يحي، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 112.

2. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50 % من الحقن، 30 % من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، ومسحوق للشراب)، 5 % من الأشربة، 15 % من المراهم. كما أن للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتوج النهائي.

3. مطبعة: ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنوية حيث تغطي بذلك مطبعة فرع أنتيبيوتيكال 100 % من احتياجاتها و 30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

ثانيا– الهيكل التنظيمي لفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية:

يتكون الهيكل التنظيمي لفرع صيدال للمضادات الحيوية من الإدارة العامة، المديريات الأساسية والمديريات المساعدة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية



المصدر: مصلحة التوثيق، فرع صيدال للمضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، نوفمبر 2019.

وفي ما يلي شرح لمختلف الإدارات التي يتضمنها فرع صيدال للمضادات الحيوية:

1. الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة لفرع صيدال للمضادات الحيوية من:[1]

أ. المدير العام: وهو المسؤول عن رئاسة الفرع، وتتمثل مهمته في إدارة ووضع مجموعة من السياسات طبقا للإستراتيجية العامة لمجمع صيدال على المدى القصير والمتوسط والبعيد وذلك بهدف ضمان استمرارية وتوسع الفرع ونموه.

ب. الأمانة العامة: وتقوم بمختلف الأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.

ت. المساعد المكلف بالبيئة: وهو شخص مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الفرع طبقا للقانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19، والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ث. المستشار القانوني: تتمثل مهمته في التكفل بالدفاع عن مصالح الفرع ومتابعة مختلف القضايا القانونية والقضائية التي تخص الفرع.

ج. مساعد العلاقات الخارجية: تتمثل مهمته في التكفل بمختلف أشكال العلاقات الخارجية، كالعلاقة مع الشركاء، الزبائن، والموردين، وتقديم مختلف المعلومات التي تخص المنافسين والتعاون مع مخابر البحث المحلية والأجنبية.

ح. خلية التدقيق والمراجعة: وتتمثل مهمتها في إجراء الرقابة الداخلية للفرع وتدقيق الحسابات.

خ. خلية التنظيم والإعلام الآلي: تسهر هذه الخلية على متابعة مدى تكيّف الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات مع السياسة التنظيمية للفرع.

د. خلية المشاريع: تهتم هذه الخلية بإعداد دراسات الجدوى للمشاريع الجديدة التي يقوم بها الفرع وخاصة في حالة إنتاج منتوج جديد.

هـ. خلية الإعلام والإتصال: تتكفل هذه الخلية بوضع خطط اتصالية داخلية للفرع تناسبا مع السياسة الاتصالية العامة الموضوعة من طرف مجمع صيدال.

[1] مصلحة التوثيق، فرع صيدال للمضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، نوفمبر 2019.

2. المديريات الأساسية: يتضمن فرع صيدال للمضادات الحيوية على أربعة مديريات أساسية تهدف إلى ضمان السير الحسن لمختلف العمليات الإنتاجية للفرع وتتمثل فيما يلي:[1]

أ. مديرية التقنيات الصيدلانية: تتمثل مهمتها في ضمان تطبيق الإجراءات والقواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية.

ب. مديرية الاختصاصات الصيدلانية: تهتم هذه المديرية بإنتاج مختلف أنواع الأدوية بالكمية والجودة المخطط لها.

ت. مديرية إنتاج المواد الأولية: تتمثل مهمتها في ضمان إنتاج المادة الفعالة عن طريق استخدام التكنولوجيا الحيوية أو ما يسمى بالبيوتكنولوجيا لتحويلها إلى مضادات حيوية بنسيلينية أو غير بنسيلينية.

ث. مديرية مراقبة النوعية: تتمثل مهمتها في ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل)، ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

3. المديريات المساعدة: يتضمن فرع صيدال للمضادات الحيوية ثمانية (08) مديريات مساعدة وهي:[2]

أ. مديرية التموين والتسويق: وتتمثل مهمتها في ضمان تموين الفرع بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج ووسائل التخزين وقطع الغيار بالمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط الجزائري.

ب. مديرية المصالح العامة: مهمتها إنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار) وتحليل المواد الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.

ت. مديرية المحاسبة والمالية: وهي المديرية المسؤولة عن تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالفرع.

ث. مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية المسؤولة عن تسيير المسار المهني والوظيفي للعاملين، وتسيير الأجور والمنح،كما تسهر على وضع استراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية التابعة للفرع.

ج. مديرية الأمن الصناعي والبيئي: وهي المسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للوحدة وتطبيق القواعد الأمنية الوقائية.

[1] مصلحة التوثيق، فرع صيدال للمضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، نوفمبر 2019.

[2] **نفس المرجع.**

ح. مديرية نظام تسيير الجودة: تتمثل مهمتها في متابعة تنفيذ ورقابة نظام تسيير الجودة داخل الفرع.

خ. مديرية الصيانة المركزية: تتمثل مهمتها في التكفل بصيانة مختلف المعدات والتجهيزات التابعة للفرع لضمان السير الحسن لمختلف الأقسام والورشات.

د. مديرية الطباعة: تتمثل مهمتها في إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاج بعض المنشورات كالمجلات الخاصة بمجمع صيدال، وكذلك إنتاج مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة دواء سنويا.

المطلب الثاني: لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية

سنحاول في هذا المطلب عرض لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من خلال التعريف بها وبمراحل نشأتها ثم التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية والتطرق لمهامها مع عرض هيكلها التنظيمي.

أولا– لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونالغاز) المتعامل التاريخي في مجال توزيع الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وهي تؤدي دور رئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث تقوم هذه الشركة بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية في الجزائر، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات، ويمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني من خلال مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن والتي يبلغ عددها 52 مديرية توزيع، وهذا ما أهلها لأن تكون إحدى الشركات الوطنية الرائدة والهامة التي تشكل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

وقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بعدة مراحل من أهمها:

1. في سنة 1947: تم إنشاء "**كهرباء وغاز الجزائر**" المعروفة اختصارا بـ **"EGA"** بموجب المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 05 جوان 1947، حيث كانت تعتبر خلال تلك الفترة إحدى الشركات الفرنسية التي تحتكر نشاط إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في الجزائر.ونظرا لعدم توفر وسائل الإنجاز بالشكل الكافي في ذلك الوقت، فقد كان قطاع الكهرباء يعتمد على شبكة كهرباء منخفضة القدرة مخصصة للإضاءة والحقول الزراعية الاستعمارية والصناعات المختلفة مثل الصناعات الاستخراجية وبعض الصناعات الغذائية.

2. في سنة 1969: تم حل مؤسسة"كهرباء وغاز الجزائر EGA" وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز) بموجب المرسوم رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969، حيث تم تكليف الشركة باحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء، بالإضافة إلى توزيع وبيع الغاز الطبيعي داخل البلد[1].

3. في سنة 1983: وبعد مرور أربعة عشر (14) عاما على نشأتها، خضعت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز) لأول مرة لإعادة الهيكلة، حيث أصبحت ستة وحدات منها مؤسسات عمومية قائمة بذاتها، لكنها تتبع الشركة الأم، وهذه المؤسسات هي:

- كهريف KAHRIF: المتخصصة في أشغال الكهرباء الريفية؛
- كهركيب KAHRAKIB: المتخصصة في البنى التحتية وإنجاز الشبكات الكهربائية؛
- كاناغاز KANAGAZ: المتخصصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- إينارغا INERGA: المتخصصة في بناء الهياكل الإدارية للشركة؛
- إيتراكيب ETRKIB: المتخصصة في تركيب المعدات في مختلف المحطات؛
- أمسي AMC: المتخصصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

إن اختيار هذا النموذج (الشركة الأم والفروع) منح شركة سونالغاز قدرات جديدة لنشر وإدارة مشاريعها، كما سمح نظام التنظيم والإدارة لهذه المؤسسات الجديدة من أداء دور رائد في إنجاز البنية التحتية للكهرباء والغاز، وأصبح هذا النظام بعد ذلك يكشف طريقة التشغيل الحالية والتي تتجسد في استقلالية التسيير والاستجابة في بيئة ديناميكية ثابتة.

4. في سنة 1995: وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 1995/09/17 أصبحت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز) مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، حيث وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما أنها تخضع لأحكام القانون العام في علاقاتها بالدولة وتعتبر تاجرا في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، وقد منح نفس المرسوم شركة سونالغاز مهمة الخدمة العامة.

5. في سنة 2002: وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر في 2002/06/01 أصبحت شركة سونالغاز تسمى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز– شركة ذات أسهم SPA– تخضع لأحكام القانون المتعلق

[1] https://www.sonelgaz.dz/category/historique consulté le 02/11/2019 à 17:30.

بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، كما أنها تخضع لأحكام القانون التجاري. وقد منح هذا القانون لهذه الشركة الإمكانية لتوسيع أنشطتها لتشمل مجالات أخرى في قطاع الطاقة وكذلك العمل على الصعيد الدولي.

5. في سنة 2004: أصبحت سونالغاز مجمع صناعي حيث تصدر قائمة المستثمرين الوطنيين، وفرض نفسه كلاعب أساسي في التنمية الوطنية وأصبح عامل محفز للاستثمارات الوطنية والأجنبية في قطاع الطاقة على المستوى الوطني، وقد تم إعادة هيكلة مجمع سونالغاز في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية التالية:

- إنتاج الكهرباء (SPE)؛
- نقل الكهرباء (GRTE)؛
- إدارة النظام الكهربائي (OS)؛
- نقل الغاز (GRTG).

كما تم هيكلة وظيفية التوزيع في أربعة شركة فرعية وهي:

- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

6. في سنة 2011: وبالضبط في 2011/05/02 تم تعديل القانون الأساسي لشركة سونالغاز الذي تم اعتماده في سنة 2002، من قبل مجلس الوزراء حيث أصبحت شركة سونالغاز وفقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 2002/02/05 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات تعتبر شركة قابضة "Société Holding"، كما أن الشركة القابضة سونالغاز والشركات الفرعية التابعة لها تشكل مجموعة يطلق عليها مجمع سونالغاز "Groupe Sonelgaz" .

ثانيا– لمحة عامة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية:

انبثقت مديرية التوزيع على إثر إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز–سونالغاز– بموجب القانون رقم 01-02 الصادر بتاريخ 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

1. التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية إحدى المديريات الجهوية التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC) المتواجد مقرها بولاية البليدة والتي تعد بدورها شركة تابعة لمجمع سونالغاز (SONELGAZ SPA)، يقع مقرها الاجتماعي بشارع بن عياد الطاهر بالمدية، وتضم المديرية (08) أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية. ويبلغ عدد العمال بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية (**795**) عاملا وذلك إلى غاية شهر أكتوبر 2019، حيث يتوزعون على مختلف الأقسام والمصالح على النحو التالي: الإطارات: **178** أعوان التحكم: **350** أعوان التنفيذ: **267**.

وفي ما يلي نستعرض البطاقة الفنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): البطاقة التقنية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية لسنة 2019.

الاسم	مديرية التوزيع بالمدية
العنوان	شارع بن عياد الطاهر – المدية –
رقم الهاتف	025 79 39 39
رقم الفاكس	025 79 39 59
التغطية الإقليمية	ولاية المدية
عدد البلديات	64
عدد الوكالات التجارية	06 (المدية، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط)
عدد زبائن الطاقة الكهربائية	219156
عدد زبائن الطاقة الغازية	67899
طول شبكة الكهرباء	3806 كم
طول شبكة الغاز	3296 كم
عدد المستخدمين	795

المصدر: مديرية التوزيع للمدية Direction de Distribution de Médéa

En ligne: http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article104 , le 04/11/2019.

2.مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية: تتمثل أهم المهام التي تضطلع بها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية في ما يلي:

– العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC؛

– تطبيق السياسة التجارية المعتمدة من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC؛

– ربط سكنات المواطنين وكذا المرافق العمومية، والتجمعات السكنية، والوحدات الإنتاجية بشبكات الكهرباء والغاز؛

– توسيع وتطوير شبكة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى المحلي لمواجهة الطلب المتزايد وجعل الطاقة الكهربائية في متناول الجميع؛

– ضمان التسيير الأمثل للوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف المديرية؛

– صيانة المنشآت الكهربائية (شبكات ومحطات توزيع الكهرباء) وكذلك منشآت توزيع الغاز لضمان استمرارية تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية؛

– التدخل الفوري لإصلاح الأعطاب التي تصيب شبكة توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة الحفاظ على أمن الأفراد والمنشآت؛

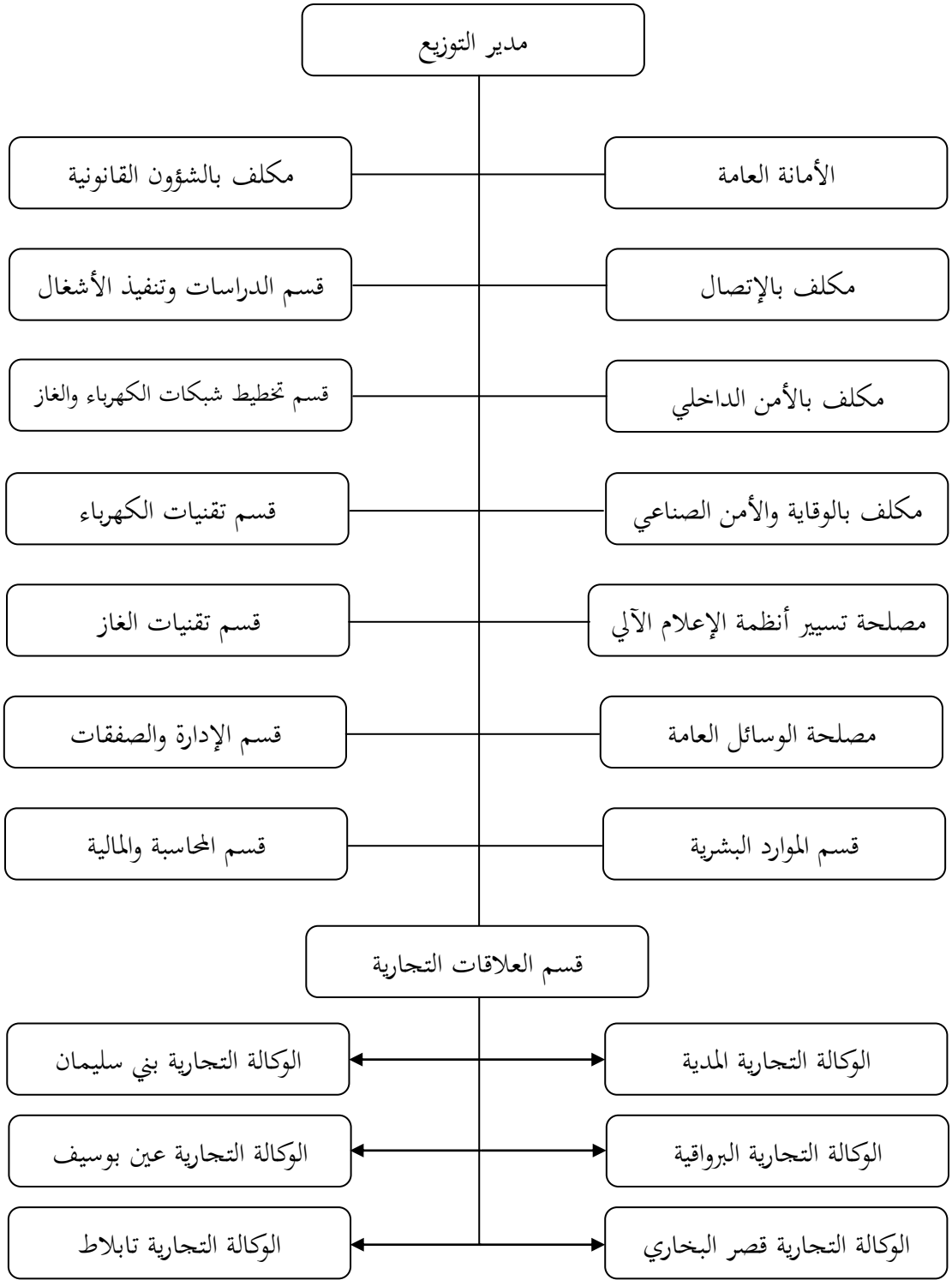
– تنظيم حملات توعية ولقاءات تحسيسية حول الاستهلاك العقلاني للطاقة الكهربائية وكيفية الوقاية من المخاطر الناجمة عن الاستعمال السيئ للأجهزة الموصولة بالغاز الطبيعي؛

– توفير أحسن الخدمات للزبائن من خلال التكفل بانشغالاتهم عن طريق الوكالات التجارية المنتشرة عبر إقليم الولاية.

ثالثا– الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

يوضح الشكل الآتي مختلف الأقسام والمصالح والفروع الإدارية التابعة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية



المصدر: قسم الموارد البشرية

حسب الشكل رقم (04) أعلاه، يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية من مجموعة من الأقسام والمصالح والفروع الإدارية أخرى والتي تتكامل في ما بينها، وفي ما يلي توضيح لأهم المهام المنوطة بكل منها:

1. مدير التوزيع: ويعتبر السلطة العليا في المؤسسة والمسؤول الأول عن تسيير المؤسسة، حيث يقوم بإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه لمختلف العاملين بالمؤسسة، وكذلك المصادقة على الملفات وتنظيم الاجتماعات واتخاذ القرارات لضمان السير الحسن للمؤسسة، ولذلك فهو يعد المسؤول عن نوعية النتائج المحصل عليها من طرف المؤسسة.

2. الأمانة العامة: تعد حلقة وصل بين مدير المؤسسة والموظفين في مختلف الأقسام والمصالح، وتتمثل مهامها في متابعة وتسجيل البريد الصادر والوارد، وإعداد محاضر الإجتماعات، واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3. المكلف بالاتصال: وهو المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، حيث يقوم بالاتصال الداخلي وكذلك الاتصال الخارجي مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمؤسسات الشريكة، ومختلف وسائل الإعلام، والجمهور.

4. مكلف بالأمن الداخلي: وهو المسؤول عن ضمان توفير الأمن داخل المؤسسة، حيث يسهر على حماية العمال وممتلكات المؤسسة من جميع الأخطار، كما يقوم بإعداد مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة.

5. مكلف بالوقاية والأمن الصناعي: تتمثل مهامه في السهر على التطبيق الجيد لمختلف الاحتياطات الوقائية والتعليمات الأمنية التي تخص الجانب الصناعي والتجاري للمؤسسة وذلك بهدف حماية العمال والتجهيزات.

6. مكلف بالشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في الدفاع عن مصالح المؤسسة ومتابعة جميع القضايا القانونية التي تخص المؤسسة وخاصة المنازعات التي تحدث بين المؤسسة والأطراف الأخرى، وذلك عن طريق اللجوء إلى العدالة.

7. مصلحة تسيير أنظمة الإعلام الآلي: تتولى هذه المصلحة تسيير حظيرة الإعلام الآلي بالمؤسسة من خلال المتابعة والإشراف على جميع البرامج المعلوماتية التي تستخدمها مختلف الأقسام والمصالح التابعة لها، وإصلاح

مختلف الأعطاب التي تصيب أجهزة الإعلام الآلي، كما يعمل هذا القسم على التحكم في الشبكة (Réseau) الخاصة بالمؤسسة وضمان أمن الأجهزة المتصلة بشبكة الإنترنت.

8. مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهام هذه المصلحة في إعداد وصولات الطلب لتلبية طلبات مختلف الأقسام والمصالح من الأثاث ولوازم المكتب، كما تقوم بتسيير حظيرة السيارات ودفاتر الوقود، وكذلك القيام بعملية الجرد المادي لجميع ممتلكات المؤسسة.

9. قسم العلاقات التجارية: وهو يسهر على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومعالجة مختلف شكاوي المواطنين التي تخص الفواتير، كما يقوم بالإشراف على الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة.

10. قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: وتتمثل مهامه في دراسة الطلبات ومتابعة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز.

11. قسم تقنيات الكهرباء: وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الكهرباء عبر مختلف مناطق الولاية، كما يقوم باستغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية، وكذلك تسيير المحولات الكهربائية والقيام بأعمال الصيانة.

12. قسم تقنيات الغاز: وهو القسم المكلف بإنجاز أشغال شبكة الغاز عبر مختلف مناطق الولاية، والقيام بمراقبة شبكة الغاز وصيانتها.

13. قسم الموارد البشرية: ويعتبر هذا القسم النواة الأساسية في أي مؤسسة، ويتولى مهمة تسيير المستخدمين التابعين للمؤسسة، حيث يقوم بمتابعة تكوين المستخدمين خلال مسارهم المهني، مع إجراء تقييم سنوي لهم لإعداد قائمة المستفيدين من الترقية، كما يقوم هذا القسم باستقطاب الموارد البشرية لتلبية مختلف احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.

14. قسم الإدارة والصفقات: يتولى هذا القسم القيام بمختلف الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات الخاصة بإنجاز أشغال تتعلق بتقديم خدمات، كما يعمل هذا القسم على متابعة المؤسسات المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إنجاز المشروع وإيصال الخدمة للزبون.

15. قسم المحاسبة والمالية: وهذا القسم مكلف بمسك حسابات المؤسسة والعمل على ضمان التسيير الجيد لمختلف العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل أهم مهامه في ما يلي:

- استلام الفواتير من مصلحة التموين؛
- تقييد مختلف العمليات المحاسبية؛

– تسديد مختلف الفواتير والوصولات المستلمة من الموردين؛

– القيام بالجرد المادي والمحاسبي لكافة أصول المؤسسة؛

– متابعة الحساب البنكي والبريدي للمؤسسة وإعداد حالة التقارب البنكي؛

– إعداد الميزانية المحاسبية والقوائم المالية الملحقة، وكذلك إعداد تقرير التسيير.

المطلب الثالث: لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا ملحوظا في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب التحولات والتطورات التي يشهدها سوق الاتصالات العالمي، وهو ما اضطر الجزائر لإعادة تنظيم هذا القطاع لمواكبة التطورات التكنولوجية وتقليل حجم الفجوة المعلوماتية والتقنية الموجودة بين السوق المحلي والدولي، وكذلك التوجه نحو الانفتاح على المنافسة المحلية والدولية خاصة بعد إنهاء مظاهر الاحتكار الحكومية على سوق الاتصالات، وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر أحد المؤسسات الجزائرية التي نتجت عن إعادة هيكلة قطاع الاتصالات، والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر.

وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر من حيث نشأتها والتعريف بها، ثم عرض لمحة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية ميدان الدراسة.

أولا– تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 000 180 275 61 دج، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية (الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية)، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 2000/08/05 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، والذي نص على استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القانون إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بقطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، حيث وبعد صدور هذا القانون أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة المراقبة، إلا أن الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر كانت في الفاتح من جانفي 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية الجزائر.

تتمحور نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تسيير وتطوير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع جميع متعاملي شبكة الاتصالات.

وفي إطار تطوير وتنويع نشاطاتها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بإنشاء فروع متخصصة لها، وتتمثل هذه الفروع في ما يلي:

- فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال"موبيليس": يعد فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وهذا الفرع مختص في خدمات الهاتف النقال، وقد أصبح هذا الفرع مستقلا بذاته في أوت 2003.

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية أو ما يطلق عليه "الجزائر للاتصالات الفضائية ATS": وقد تم إنشاء هذا الفرع في 2006/05/29 وأطلق عليه اسم "REVSAT" للاتصالات الفضائية، وهذا الفرع مختص في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

- فرع اتصالات الجزائر للانترنت "DJAWEB": وهو مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث تم إنشاء هذا الفرع لضمان تزويد الأفراد والمؤسسات ومختلف الإدارات والهيئات العمومية بخدمات الإنترنت.

وبذلك أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مجمع قائم بذاته يشرف على تسيير هذه الفروع، ويسعى من خلال برامجه المسطرة إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها مجمع اتصالات الجزائر ببقائه في الريادة وجعله المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا– لمحة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية:

تعد المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية مؤسسة عمومية تجارية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر المتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، يقع مقرها الاجتماعي بالقطب الحضري بالمدية، وقد تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمدية سنة 2003 بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، حيث كانت تسمى في بداية سنة 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير التسمية من الوحدة العملية للاتصالات إلى المديرية العملية للاتصالات "DOT" .

تضم المديرية العملية لاتصالات الجزائر تسعة وكالات تجارية منتشرة عبر تراب الولاية وهي (المدية مركز، قصر البخاري، بني سليمان، البرواقية، سغوان، عين بوسيف، شلالة العذاورة، تابلاط، السواقي، قلب الكبير، العمارية، وامري، القطب الحضري بالمدية، سي المحجوب)، وتعتبر هذه الوكالات الفضاء الذي يمكن من خلاله للزبون أن يتحصل على مختلف الخدمات الاتصالية كخدمة الهاتف الثابت وخدمات الإنترنت، كما أن إنشاء هذه الوكالات التجارية عبر تراب الولاية يجسد سياسة المؤسسة الرامية للتقرب أكثر من الزبائن وتحسين نوعية الخدمات.

ثالثا– مهام المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية:

تتمثل المهام الرئيسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية في ما يلي:

– تزويد المواطنين وكذا المؤسسات والهيئات العمومية بخدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛

– تطوير وتوسيع شبكة الخطوط الهاتفية والانترنت عبر مناطق الولاية لتغطية طلبات الزبائن الجدد؛

– إصلاح الأعطال التي تصيب خطوط الهاتف الثابت والإنترنت للمشتركين؛

– تحديث الشبكة الهاتفية من خلال استبدال الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛

– تزويد الهيئات العمومية والمؤسسات الاقتصادية بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكة محلية (انترانيت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل البيانات والمعطيات (إرسال واستقبال) مثل الخطوط الخاصة؛

– المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر تراب الولاية؛

– تزويد المديرية الإقليمية بالتقارير والإحصائيات الأسبوعية، والشهرية والسنوية، وكذا تزويدها بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية؛

– استقبال ومعالجة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن؛

– القيام بمختلف عمليات تسويق خدمات الهاتف الثابت والإنترنت لزيادة عدد المشتركين،

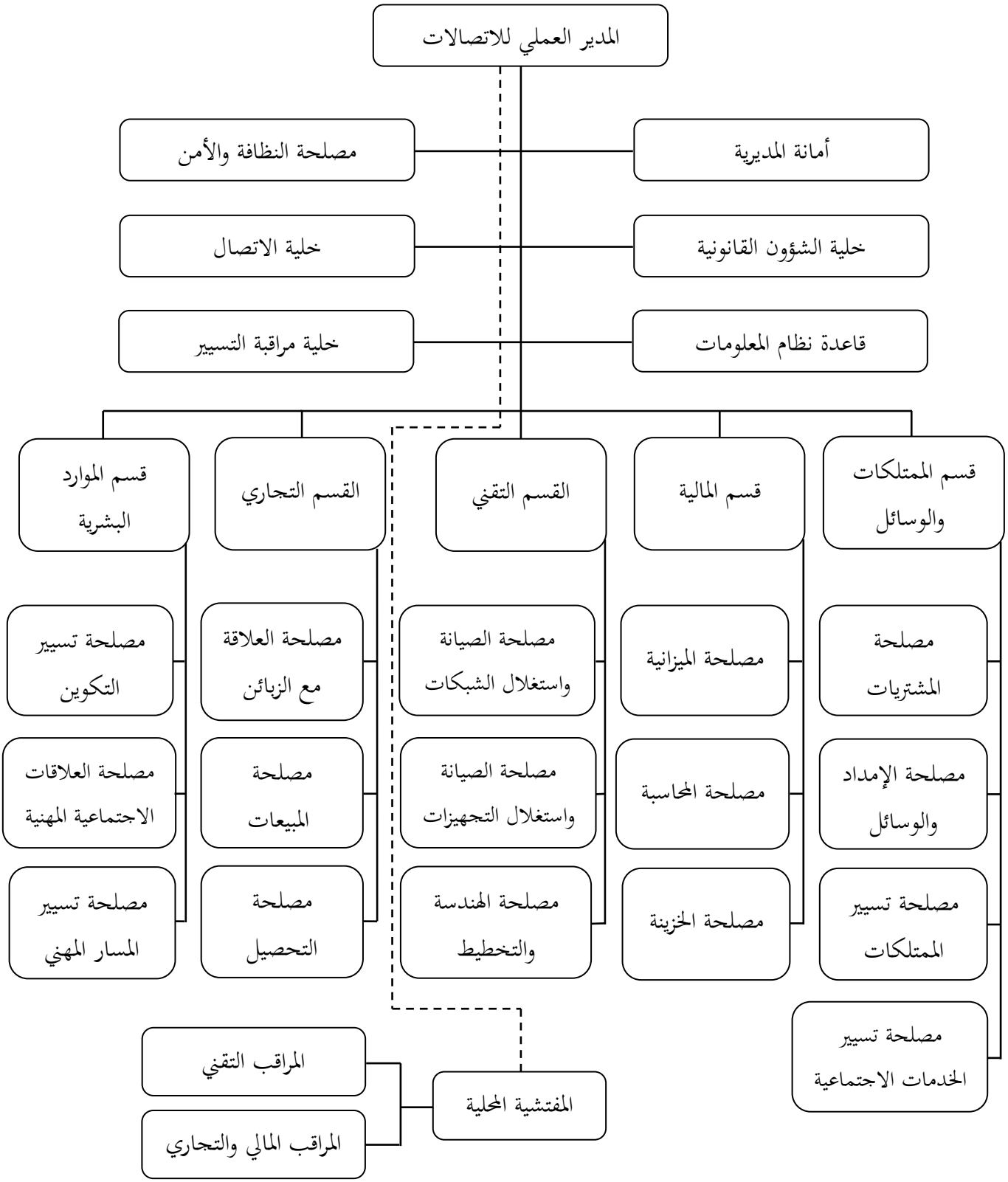
– رفع مستوى تحصيل مستحقات المؤسسة تجاه الزبائن؛

– الإشراف ومتابعة تسيير الوكالات التجارية التابعة لها؛

رابعا– الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية:

يوضح الشكل الآتي مختلف الأقسام والمصالح والفروع الإدارية التابعة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمدية:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية



المصدر: قسم الموارد البشرية.

يضم الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات بالمدية خمسة أقسام أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملياتي إلى جانب المفتشية المحلية وبعض الفروع الإدارية الأخرى التي تتولى القيام بمختلف المهام لإتمام النشاطات الإدارية والخدمية للزبائن، وقد تم اعتماد هذا الهيكل التنظيمي من أجل ضمان السير الحسن للأنشطة والمهام داخل المؤسسة، وفي ما يلي نستعرض مختلف المهام والمسؤوليات المنوطة بهذه الأقسام والمصالح:

1. المدير العملي للاتصالات: وهو المسؤول المباشر عن تسيير المؤسسة، ويتمثل دوره في التسيير الأمثل للمؤسسة والإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر، ومراقبة عمل رؤساء الأقسام والمصالح عن الأعمال المختلفة، كما يقوم باتخاذ القرارات وممارسة السلطة السلمية على كافة الموظفين بالمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2. أمانة المديرية: تعد محطة اتصال بين مدير المؤسسة ومختلف المصالح والأقسام، فهي مصدر إمداد جميع المصالح والموظفين العاملين بها بالتعليمات والتوجيهات والمستجدات الخاصة بهم، وتبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها، وتتمثل مهامها في استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه، ومتابعة كافة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير المدير بها، والرد على المكالمات الهاتفية، واستقبال زوار المدير وتوجيههم، كما تقوم بالاتصال بمختلف عمال الأقسام والمصالح بالمؤسسة إذا لزم الأمر.

3. خلية الشؤون القانونية: تتمثل مهام هذه الخلية في تقديم المشورة وإبداء الرأي القانوني في مختلف القضايا والمواضيع التي تحال إليها، ومراجعة وتدقيق الاتفاقيات والعقود المبرمة والتي تكون المؤسسة طرفا فيها، كما تقوم بتمثيل المؤسسة أمام المحاكم والجهات القضائية وتتولى الدفاع عن مصالح المؤسسة.

4. خلية نظام المعلومات: وتتمثل مهام هذه الخلية في تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تحتاجها لأداء أعمالها بكل كفاءة وفعالية، حيث تسهر على جمع البيانات من مصدرها وتحليلها وتبويبها، وضمان توصيل المعلومات إلى مختلف المصالح والأقسام، كما أنها تقوم بتسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المصالح والأقسام عبر الشبكة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى قيامها بوضع وتطوير برامج وتطبيقات الإعلام الآلي لمختلف أقسام المؤسسة لغرض تسهيل إنجاز المهام الموكلة لها.

5. مصلحة النظافة والأمن: تسهر هذه المصلحة على المحافظة على نظافة المؤسسة وتوفير الأمن والحماية للأشخاص والممتلكات داخل المؤسسة، وضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمؤسسة.

6. خلية الاتصال: وهي مكلفة بالاتصالات والعلاقات الخارجية كالعلاقات مع الصحافة ووسائل الإعلام، إلى جانب القيام بتنظيم الزيارات الداخلية والخارجية التي يقوم بها كبار المسؤولين للمؤسسة.

7. خلية مراقبة التسيير: مهمتها التأكد من أن التصرفات والإجراءات والأنشطة المختلفة تسير وفقا للوائح والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة، وكذلك التحقق من مدى وصول المؤسسة للأهداف المسطرة كما تعمل على توفير المعلومات التي تساعد المدير على اتخاذ القرارات، والقيام بتشخيص نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها وتشخيص نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

8. قسم الممتلكات والوسائل: تتمثل مهامهه في تلبية احتياجات المؤسسة بوسائل السير ومتابعة ممتلكات المؤسسة المنقولة وغير المنقولة، ويضم هذا القسم ثلاث مصالح وهي:

- **مصلحة المشتريات:** تتكفل هذه المصلحة بتحديد احتياجات المؤسسة والوكالات التجارية التابعة لها من مختلف الوسائل، وطلب عروض الأسعار من الموردين طبقا للمواصفات والكميات لاختيار أفضلها، كما تقوم بإعداد سندات الشراء والتفاوض مع الموردين حول السعر والجودة ومواعيد التوريد وشروط الدفع، ومراقبة إدخال المواد المستلمة للتأكد من مطابقتها لسندات الشراء وفواتير الشراء، وكذا حفظ المستندات المتعلقة بعملية الشراء.
- **مصلحة الإمداد والوسائل:** تتمثل مهامها في ضمان تزويد مختلف المصالح والأقسام التابعة للمؤسسة بوسائل السير، كما تتكفل بصيانة الوسائل المنقولة وغير المنقولة التابعة للمؤسسة ومسك سجلات الجرد، وتعيين الأثاث والتجهيز، وتسيير حظيرة السيارات للمؤسسة.
- **مصلحة الممتلكات:** تتكفل هذه المصلحة بتسيير ممتلكات المؤسسة وذلك من خلال القيام بإحصاء جميع هذه الممتلكات، وحفظ الوثائق والملفات الإدارية الخاصة بها.
- **مصلحة تسيير الخدمات الاجتماعية:** تتكفل هذه المصلحة باتخاذ جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تساهم في تحسين الحياة اليومية لعمال المؤسسة، وتقدم الخدمات الاجتماعية في شكل خدمات في مجال الصحة والمساعدة الاجتماعية والتسلية والأنشطة الثقافية ومراكز الاصطياف وغيرها من المجالات التي تستهدفها الخدمات الاجتماعية.

9. قسم المالية: وهذا القسم مكلف بمتابعة الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة، وذلك من خلال إعداد ومتابعة الميزانية المالية للمؤسسة وإعداد تقارير خاصة بالوضعية المالية لها، ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح وهي:

- **مصلحة الميزانية:** تتولى هذه المصلحة إعداد ميزانية المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- **مصلحة المحاسبة:** تتكفل هذه المصلحة بمسك حسابات المؤسسة وتسجيل مختلف العمليات المحاسبية التي تنشأ عن ممارسة المؤسسة لنشاطها في دفتر اليومية، وإعداد القوائم المالية وتقرير النشاط.
- **مصلحة الخزينة:** تتكفل بتسيير خزينة المؤسسة ومتابعة إيداع الأموال المحصلة من طرف الوكالات التجارية بالحساب البنكي للمؤسسة، كما تقوم بمتابعة حسابات المؤسسة بالبنك وإعداد حالة المقارية البنكية.

10. القسم التقني: تتمثل مهامه في التنسيق والإشراف على المصالح التابعة له، ومتابعة أشغالها وإنجازاتها، كما يقوم بمتابعة انشغالات الزبائن من حيث توسيع شبكة الاتصال، وإعداد المخططات الحالية والمستقبلية لشبكة الاتصالات، ويضم هذا القسم ثلاث مصالح وهي:

- **مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات:** وتتمثل مهامها في ضمان الاستغلال الجيد للشبكات وصيانة مختلف الأعطال التقنية التي تصيب شبكة الخطوط الهاتفية (المعدات والكابلات).
- **مصلحة الصيانة واستغلال التجهيزات:** وتتمثل مهام هذه المصلحة في تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة كالبطاريات، المموّجات، المعدّلات، المولدات.
- **مصلحة الهندسة والتخطيط:** وتتمثل مهامها في تطوير الهياكل الأساسية لتكنولوجيات الاتصال على مستوى المديرية العملية، وكذا تطوير قواعد البيانات الخاصة بشبكة الاتصالات، كما تقوم بدراسة تطور الطلب على خدمات الاتصالات على مستوى البلديات والدوائر، والتخطيط لإنجاز البنية التحتية للاتصالات للاستجابة لطلبات الزبائن الجدد للمؤسسة، ومتابعة إنجاز البنية التحتية للاتصالات وفقا لخطة العمل المحددة.

11. القسم التجاري: يعتبر هذا القسم من الوظائف الحيوية في المؤسسة، حيث يتكفل بضمان تطبيق السياسة التجارية والتسويقية للمؤسسة ومتابعة سير الوكالات التجارية التابعة لها وتقييم أدائها، كما يقوم بجمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح للمؤسسة بتحسين نوعية الخدمات وإرضاء زبائنها، ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح وهي:

- **مصلحة علاقات الزبائن:** وتتمثل مهامها في الاهتمام بالزبائن وإعلامهم وتنمية وتطوير التواصل معهم، ومعالجة مختلف مشاكلهم التي تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة، وذلك بغية توطيد العلاقة معهم وكسب ثقتهم وولائهم.
- **مصلحة المبيعات:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة مبيعات المؤسسة، وضمان توفير الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة عبر شبكة الوكالات التجارية المنتشرة عبر تراب الولاية، كما تقوم بدراسة وتحليل سلوك الزبائن تجاه عملية البيع، وتقييم أداء الوكالات التجارية.
- **مصلحة التحصيل:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة تحصيل مستحقات المؤسسة تجاه الزبائن عبر الوكالات التجارية التابعة لها، والعمل على رفع مستوى التحصيل، واتخاذ الإجراءات اللازمة في حق الممتنعين عن السداد، كما تقوم بإعداد قائمة مفصلة لفواتير الهاتف المسددة وغير المسددة وإعلام المديرية الإقليمية بها.

12. قسم الموارد البشرية: وهذا القسم مكلف بتسيير شؤون العمال التابعين للمؤسسة (التوظيف، الأجور، التكوين، الترقيات، العطل،....إلخ)، كما يقوم بمتابعة تكوينهم من خلال إعداد برامج التكوين وقائمة المستفيدين منه، إضافة إلى أنه يقوم بتسيير المسار المهني للعمال، ومتابعة أعمال المصالح الملحقة به والتنسيق فيما بينها، ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح وهي:

- **مصلحة تسيير التكوين:** وتتمثل مهامها في إعداد برامج التكوين، وإعداد قائمة المستفيدين منه، كما تقوم بمتابعة ملفات التكوين الخاصة بالعمال في مختلف المستويات.
- **مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية:** تهتم هذه المصلحة بالعلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم ومديرهم في العمل، وكذلك العلاقات بين إدارة المؤسسة ونقابات العمال.
- **مصلحة التسيير المهني:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة المسار المهني للعامل من بداية إلى نهاية التوظيف وذلك من خلال إجراءات التعيين والترقية والتحويل وإنهاء الخدمة وغيرها من مجالات حركة التوظيف.

13. المفتشية المحلية: وهي خلية تعمل تحت السلطة المباشرة للمدير وتتمثل مهامها في القيام بالمهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير، كما تقوم بإجراء تحقيقات في حالة وقوع أي ضرر للمؤسسة، ويضم هذا القسم مصلحتين:

- **المحقق التقني**: تتمثل مهامه في مراقبة عمل المصالح التقنية التابعة للقسم التقني، ومدى قيامها بمتابعة شبكة الاتصالات والتجهيزات التقنية وصيانتها الدورية، كما يقوم بإجراء تحقيقات في حالة حدوث أي أعطال تصيب شبكة الاتصالات والتجهيزات التقنية والتي يمكن أن تحدث بسبب الإهمال أو أي سبب آخر.
- **المحقق المالي والتجاري**: تتمثل مهامه في مراقبة التسيير المالي والمحاسبي والتجاري للمؤسسة، وذلك من خلال الإطلاع وفحص السجلات المالية والمحاسبية للتأكد من تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بشكل صحيح ووفقا للقواعد المحاسبية المتعارف عليها، مع التأكد من وجود الوثائق التبريرية والثبوتية لأي عملية محاسبية، كما يعمل على تقييم أداء المؤسسة في تحصيلها وما اتخذته من إجراءات ضد الممتنعين عن السداد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض مفصل لمنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، بدءا بالتعرف على مجتمع الدراسة والعينة المدروسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تصميم وبناء أداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، مع عرض مختلف الأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة مع التطرق لعينة الدراسة وكيفية اختيارها.

أولا– مجتمع الدراسة:

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث التركيز عليها قبل الشروع في إجراء الدراسة الميدانية، وبناء على أهداف الدراسة فقد تم اختيار ثلاثة مؤسسات اقتصادية تنشط في ولاية المدية، حيث تنوع مجال عملها بين الصناعي والخدمي، وقد تمثلت هذه المؤسسات في (فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية)، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين بالمؤسسات الاقتصادية المذكورة، حيث بلغ عدد العاملين بهذه المؤسسات 1821 عاملا، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة الميدانية أي خلال شهر نوفمبر 2019.

والجدول التالي يوضح المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وعدد أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤسسات محل الدراسة

التصنيف الوظيفي / المؤسسة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
فرع صيدال للمضادات الحيوية	158	184	379	**721**
مديرية توزيع الكهرباء والغاز	178	350	267	**795**
المديرية العملية لاتصالات الجزائر	98	37	170	**305**
المجموع	434	571	816	**1821**

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا– عينة الدراسة:

يلجأ الباحث إلى دراسة أو اختيار عينة من المجتمع الأصلي للبحث، بشرط أن تمثل جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا وعادلا، وهذا يستلزم من الباحث أن يختار العينة على أساس تكافؤ فرص الاختيار لمفردات المجتمع الأصلي للبحث جميعها[1].

وتعرّف العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطرق معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي[2]، ويعد اختيار عينة الدراسة المناسبة من العناصر الأساسية والمهمة في بداية الدراسة الميدانية. لهذا نجد أن العينات هي أفضل وسيلة لإجراء البحوث، ولابد لأي باحث من اختيار عينة مناسبة ممثلة لمجتمع البحث تتوفر فيه نفس خصائصه[3].

وقد تكونت عينة الدراسة الحالية من 317 مفردة تم حسابها باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة وذلك حسب العلاقة التالية[4]:

$$n = \frac{\mathrm{N} \times \mathrm{p}(1-\mathrm{p})}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + \mathrm{p}(1-\mathrm{p})]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية (5%) ومستوى الثقة (95%) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر غالبا (5%).

p: القيمة الاحتمالية وهي نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي (50%).

وبتطبيق هذه المعادلة على الحجم الإجمالي لمجتمع الدراسة المقدر بـ 1821 مفردة، نجد أن حجم العينة يقدر بـ 317 مفردة.

---

[1] حسين محمد جواد الجبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 125.

[2] محمد عبيدات، **بحوث التسويق: الأسس، المراحل والتطبيقات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 98.

[3] حسين محمد جواد الجبوري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 125.

[4] المهند السبيعي، **مقدمة في منهجيات التعيين: أبحاث وتسويق**، الطبعة الأولى، 2012، ص: 11.

وقد تم توزيع مفردات العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية توزيعا متناسبا في المؤسسات محل الدراسة بحيث يكون نصيب كل مؤسسة في العينة من التصنيفات الوظيفية المختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وفقا لنسبة العاملين في كل فئة من فئات التصنيف الوظيفي، وقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة في كل طبقة[1]:

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \text{حجم العينة الكلي} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

والجدول الآتي يوضح بالتفصيل توزيع حجم العينة حسب المؤسسات محل الدراسة والتصنيفات الوظيفية:

الجدول رقم (04): توزيع حجم العينة حسب المؤسسات محل الدراسة والتصنيفات الوظيفية

التصنيف الوظيفي / المؤسسة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
فرع صيدال للمضادات الحيوية	28	32	66	**126**
مديرية توزيع الكهرباء والغاز	31	61	46	**138**
المديرية العملية لاتصالات الجزائر	17	06	30	**53**
المجموع	**76**	**99**	**142**	**317**

المصدر: من إعداد الطالب.

[1] عبد السلام رمضان محمود، **بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق**، مكتبة كلية التجارة، طنطا، مصر، 1996، ص: 221.

والجدول الآتي يوضح بالتفصيل عدد الاستبانات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة، وكذا عدد الاستبانات المسترجعة منها، والمستبعدة، والصالحة للتحليل:

الجدول رقم (05): نتائج توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
01	فرع صيدال للمضادات الحيوية	126	122	4	118
02	مديرية توزيع الكهرباء والغاز	138	134	2	132
03	المديرية العملية لاتصالات الجزائر	53	49	1	48
المجموع		317	305	7	298

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من معطيات الجدول رقم (05) أنه تم توزيع 317 استبانة على العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتم استرجاع 305 استبانة، كما تم استبعاد 07 استبانات لعدم اكتمال البيانات وعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 298 استبانة بنسبة تقدر بـ 94% من مجموع الاستبانات الموزعة وهي نسبة جيدة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية

سنتناول في هذا المطلب الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

أولا– أداة الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لأنها تعتبر الأداة المناسبة لأهداف الدراسة والمنهج المتبع فيها، وكذلك لاختبار الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقا وثباتا[1].

[1] أبو علام رجاء، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، الطبعة الرابعة، دار الجامعات للنشر، مصر، 2004، ص:371.

وقد مرّ بناء وتطوير الاستبانة بعدد من المراحل وذلك للتأكد من صلاحيتها وقدرتها على استخدامها كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي سنتناول إيضاحا لما تم القيام به في كل مرحلة:

1. بناء أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء نموذج الدراسة المعتمد وفرضيات وأهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، حيث تم مراعاة أن تكون شاملة لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، وأن تكون صياغة العبارات المكونة لها واضحة ومفهومة حتى يسهل الإجابة عليها، ولقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول يتضمن الرسالة التعريفية، والجزء الثاني خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، والجزء الثالث والأخير متعلق بمحاور الدراسة والذي يتضمن بدوره محورين أساسين حيث يخص المحور الأول متغير الثقة التنظيمية أما المحور الثاني فهو يخص متغير سلوك المواطنة التنظيمية، وفي ما يلي عرض لكيفية بناء أداة الدراسة:

الجزء الأول: الرسالة التعريفية

وهو عبارة عن رسالة تتضمن مقدمة تعريفية، وذلك لتعريف المستجوبين بطبيعة وأهداف الدراسة، ونوع البيانات التي يود الباحث جمعها منهم، مع تقديم الضمان والتأكيد على سرية المعلومات التي يتم تقديمها والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

الجزء الثاني: البيانات الشخصية والوظيفية

يحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية).

الجزء الثالث: محاور الدراسة

يتضمن هذا الجزء محورين أساسين حيث يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وذلك كما يلي:

المحور الأول: الثقة التنظيمية

وهو خاص بالمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) ويحتوي على (15) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل)، والغرض من تصميم هذا المحور هو معرفة مستوى الثقة

التنظيمية بأبعادها لدى أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح أرقام العبارات وكيفية توزيعها على أبعاد المحور الأول:

الجدول رقم (06): توزيع العبارات على أبعاد المحور الأول

المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
الثقة التنظيمية	الثقة بالإدارة العليا	1، 2، 3، 4، 5	15 عبارة
	الثقة بالمشرفين	6، 7، 8، 9، 10	
	الثقة بزملاء العمل	11، 12، 13، 14، 15	

المصدر: من إعداد الطالب.

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

وهو خاص بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ويحتوي على (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد (الإيثار، الكياسة (اللطف)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، والغرض من هذا المحور هو معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي يوضح أرقام العبارات وكيفية توزيعها على أبعاد المحور الثاني:

الجدول رقم (07): توزيع العبارات على أبعاد المحور الثاني

المحور	الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	16، 17، 18، 19، 20	25 عبارة
	الكياسة (اللطف)	21، 22، 23، 24، 25	
	الروح الرياضية	26، 27، 28، 29، 30	
	السلوك الحضاري	31، 32، 33، 34، 35	
	وعي الضمير	36، 37، 38، 39، 40	

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على إجابات أفراد عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، حيث تم التعبير عن هذا المقياس كميا، وذلك بإعطاء كل عبارة من عبارات الاستبانة عدد من الدرجات وذلك كما يلي:

موافق تماما (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق تماما (1) درجة واحدة، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص: 540، بتصرف.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى وهو الفرق بين الحد الأعلى للدرجات (5) والحد الأدنى (1) أي (5-1 = 4)، بعدها تم تقسيم هذه القيمة وهي (4) على عدد فئات المقياس (4÷5 = 0.80)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، ونستمر في إضافة نفس القيمة حتى الوصول إلى الحد الأعلى للفئة الأخيرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها

المتوسط المرجح	الاتجاه
(1 -1.79)	غير موافق تماما
(1.80 - 2.59)	غير موافق
(2.60 - 3.39)	محايد
(3.40 - 4.19)	موافق
(4.20 - 5)	موافق تماما

المصدر: عز عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 541، بتصرف.

أما فيما يخص تحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة أو مستوى الأبعاد المكونة لها، فقد تم استخدام المقياس الثلاثي الذي يشمل ثلاثة مستويات وهي: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لهذه المستويات يتم أولا حساب المدى وهو الفرق بين الحد الأعلى لدرجات المقياس والحد الأدنى له أي (5-1 = 4)، بعدها يتم تقسيم هذه القيمة وهي (4) على عدد الفئات المطلوبة (4÷3 = 1.33)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة (1.33) إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، ونستمر في إضافة نفس القيمة حتى الوصول إلى الحد الأعلى للفئة الثالثة والأخيرة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
(1- 2.33)	منخفض
(2.34 - 3.67)	متوسط
(3.68 - 5)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب.

2. توزيع أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من ضبط الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية بمساعدة الأستاذ المشرف، تم التوجه إلى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية وتوزيع استمارات الاستبانة على العاملين بها، حيث تم الاتصال برئيس مصلحة المستخدمين ومسؤول مصلحة التكوين بهذه المؤسسات، وتم عرض فكرة الموضوع عليهم مع تقديم نموذج لاستمارة الاستبانة المراد توزيعها، وبعد الاستفسار عن موضوع الدراسة من حيث أهدافها، وكيفية إجرائها، والفئة المستهدفة، وأهمية الدراسة بالنسبة لهذه المؤسسات، تم الحصول على الموافقة النهائية للشروع في توزيع استمارات الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وذلك ابتداء من منتصف شهر نوفمبر 2019، حيث تم تكليف رئيس مصلحة التكوين بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية بتوزيع استمارات الاستبانة، كما أشرف الباحث شخصيا بتوزيع استمارات الاستبانة في كل من مديرية التوزيع والمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المدية. وقد تم الاتفاق مع أفراد

عينة الدراسة على تحديد موعد لاسترجاعها بعد ملئها بعناية من طرفهم، حيث تم استلامها بعد مرور (15) يوما من تاريخ توزيعها.

ثانيا– أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.21) وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي يمكن عرضها في ما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ: وذلك بهدف تقدير ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، ويكون هذا المعامل مقبول إذا تجاوزت قيمته 0.60، وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد فإن ذلك يدل على ثبات أكبر لأداة الدراسة.

2. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة، ولتحديد مستوى إجابتهم على عبارات كل محور من محاور الاستبانة.

3. المتوسط الحسابي: وذلك للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الاستبانة والعبارات التي تضمنتها، كما أنه يسمح بترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

4. المتوسط المرجح: للتعرف على إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وكذا لمعرفة المستوى العام لكل محور من محاور الاستبانة بأبعاده المختلفة.

5. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الاستبانة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومحاورها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس. كما يفيد الانحراف المعياري في ترتيب المتوسطات في حالة تساوي قيمها، حيث تأتي في المرتبة الأولى العبارة التي يكون انحرافها المعياري أقل.

6. معامل الارتباط لبيرسون: وذلك للتعرف على مدى ارتباط كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم هذا المعامل أيضا لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الثقة التنظيمية بأبعادها) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).وتجدر الإشارة إلى أن معامل الارتباط هو مقياس لدرجة العلاقة بين متغيرين ويأخذ قيما

تتراوح بين (−1) و (+1) وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، وإشارة معامل الارتباط تدل على إتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن العلاقة بين المتغيرين طردية أما إذا كانت الإشارة سالبة فإن العلاقة بين المتغيرين عكسية[1].

7. معامل التحديد: ويستخدم للتعرف على مدى مساهمة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، مع تحديد نسبة هذا التأثير والتي تدل على نسبة مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فترجع إلى متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي، ويحسب معامل التحديد رياضيا بتربيع قيمة معامل الارتباط.

9. تحليل الانحدار البسيط: وذلك بهدف التعرف على أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) بصفة مستقلة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

10. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك بهدف التعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده (الثقة التنظيمية بأبعادها) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

11. اختبار (T) للعينات المستقلة: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة تبعا للخصائص الشخصية والوظيفية المكونة من فئتين.

12. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية المكونة من أكثر من فئتين.

13. اختبار أقل فرق معنوي (LSD): ويستخدم لإجراء المقارنات البعدية بهدف تحديد إتجاه الفروق ذات الدلالة الإحصائية ولصالح أي فئة من الفئات المكونة للخصائص الشخصية والوظيفية، وذلك في حالة إذا ما تبين وجود هذه الفروق من اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثالثا– التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الاحصائية

[1] محمد بلال الزعبي، عباس الطلاحفة، **النظام الإحصائي SPSS**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 224.

عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ولكن ذلك يكون فقط في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما في حالة العينات الكبيرة التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط إعتدالية التوزيع وذلك وفقا لما تقره نظرية النهاية المركزية (Central Limit Theorem)[1]، كما توصل (Norman, 2010) إلى أنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم العينة كبيرا أو صغيرا، وبغض النظر عن البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا[2]. وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقا للسببين السابق ذكرهما بغض النظر عن التوزيع الطبيعي للبيانات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

أولا– صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه[3]، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق التالية:

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

للتأكد من مدى صدق الاستبانة وأنها تقيس لما وضعت لقياسه، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وعلى عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، والموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وتحليل المعطيات على مستوى جامعة خميس مليانة وبعض الجامعات العربية[4]، حيث طلب من السادة المحكمين تقييم الاستبانة من حيث وضوح العبارات وانتمائها للمحور الذي يتضمنها، وإبداء رأيهم حول تعديل وإعادة صياغة العبارات أو حذف بعضها أو إضافة عبارات لم تشملها الاستبانة بصورتها الأولية.

وقد تمحورت أغلب ملاحظات المحكمين حول ما يلي:

---

[1] ربيع أسامة، **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، كلية التجارة، مصر، 2007، ص: 111.

[2] Norman, G., **likert scales, levels of measurements and the "laws" of statistics,** Advances in health Sciences education: theory and practice, Vol. 15, No. 5, 2010, pp: 625-632.

[3] القحطاني سالم وآخرون، **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)**، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص: 212.

[4] أنظر الملحق رقم (2) الذي يوضح أسماء المحكمين، الرتبة، والجامعة التي ينتمون إليها.

– إجراء بعض التصحيحات اللغوية والتعديلات في صياغة عبارات الاستبانة وخاصة العبارات التي تبدو غير واضحة؛

– دمج بعض العبارات التي لها نفس المعنى مع بعضها البعض؛

– تم اقتراح مجموعة من العبارات بمعدل عبارة واحدة لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة؛

وبعد الأخذ بعين الاعتبار لملاحظات السادة المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة بموافقة وتوجيه من الأستاذ المشرف، ومن ثم إعادة تصميم الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية[1].

2. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجداول التالية توضح معاملات الارتباط لكل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات محور الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الثقة بالإدارة العليا		الثقة بالمشرفين		الثقة بزملاء العمل	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.919**	06	0.831**	11	0.897**
02	0.934**	07	0.909**	12	0.809**
03	0.922**	08	0.932**	13	0.903**
04	0.864**	09	0.913**	14	0.862**
05	0.926**	10	0.872**	15	0.881**
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

[1] أنظر الملحق رقم (1).

يوضح الجدول رقم (11) أعلاه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقة التنظيمية مع الدرجة الكلية لأبعاد المحور الذي تنتمي إليه، ويلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت بين (0.809) و (0.934)، وهذا يدل على أن هذا المحور بأبعاده وعباراته صادقا لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

الإيثار		الكياسة (اللطف)		الروح الرياضية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.826**	06	0.765**	11	0.795**
02	0.828**	07	0.825**	12	0.866**
03	0.823**	08	0.764**	13	0.798**
04	0.844**	09	0.649**	14	0.825**
05	0.724**	10	0.673**	15	0.687**
السلوك الحضاري		**وعي الضمير**			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط		
16	0.897**	21	0.721**		
17	0.866**	22	0.738**		
18	0.763**	23	0.741**		
19	0.717**	24	0.832**		
20	0.860**	25	0.751**		

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (12) أعلاه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية لأبعاد المحور الذي تنتمي إليه، ويلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن جميع قيم

معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) حيث تراوحت بين (0.649) و(0.897)، وهذا يدل على أن هذا المحور بأبعاده وعباراته صادقا لما وضع لقياسه.

وبناء على النتائج السابقة التي أظهرت ارتباط كبير بين عبارات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها، يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالمصداقية، وبذلك فهي صالحة لاستخدامها في الدراسة التطبيقية.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم إعادة استخدام نفس الأداة مرة ثانية، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول رقم (13): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الثقة التنظيمية	15	0.953
سلوك المواطنة التنظيمية	25	0.947
جميع محاور الاستبانة	40	0.965

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أن قيم معامل الثبات لمحاور الاستبانة مرتفعة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية (0.953) وهي قيمة مرتفعة جدا، أما فيما يخص محور سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.947) وهي كذلك قيمة مرتفعة جدا، أما قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل فقد بلغت (0.965) وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على أن الاستبانة تتمتع بالثبات مما يجعلها صالحة للتطبيق، وهو ما شجع الباحث على اعتمادها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية التي تم التطرق إليها في المبحث الثاني من هذا الفصل، حيث سنتناول في البداية عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم نتطرق إلى دراسة مستوى الثقة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، ليتم في الختام عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الثقة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل أهم الخصائص التي يتميز بها أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال التطرق للخصائص الشخصية والخصائص الوظيفية.

أولا– الخصائص الشخصية: سنتناول من خلال هذا العنصر الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**196**	**%65.8**
أنثى	**102**	**%34.2**
المجموع	**298**	**%100**

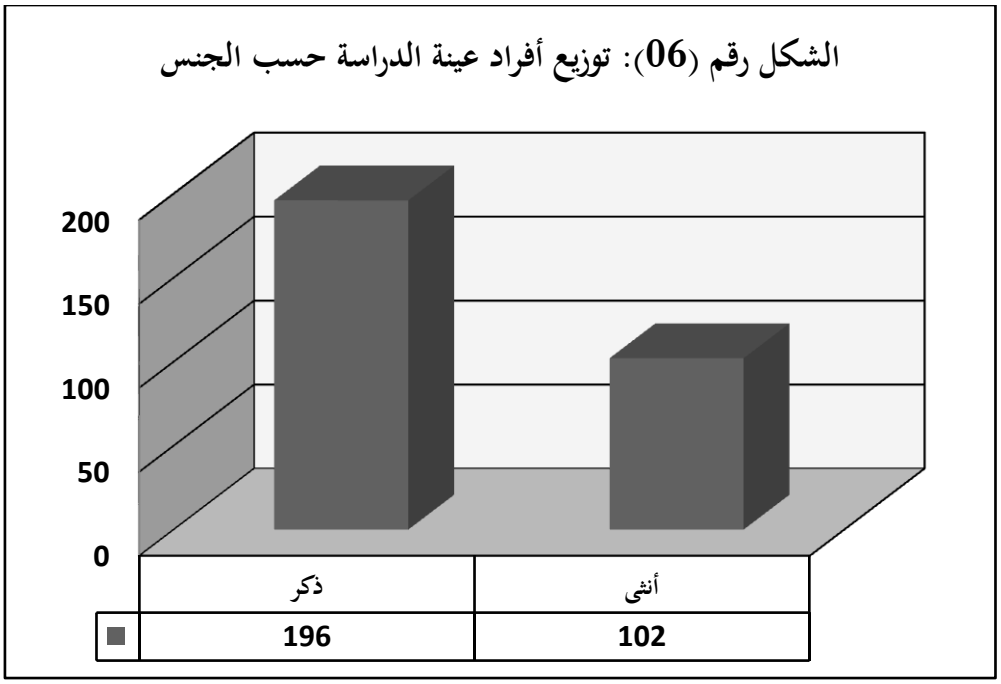
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بما نسبته(65.8%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (34.2%)، وهذا يدل على أن عدد الذكور أكبر من

عدد الإناث. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين على أن طبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسات محل الدراسة وخاصة في الجوانب التقنية والفنية تتطلب حضور عنصر الرجال أكثر من العنصر النسوي، كما تدل هذه النتيجة على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمنح فرص متساوية لكلا الجنسين لتولي الوظائف بها.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (14).

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول الآتي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	**28**	**%9.4**
بين 25 و 35 سنة	**104**	**%34.9**
بين 36 و 46 سنة	**107**	**%35.9**
47 سنة فما فوق	**59**	**%19.8**
المجموع	**298**	**%100**

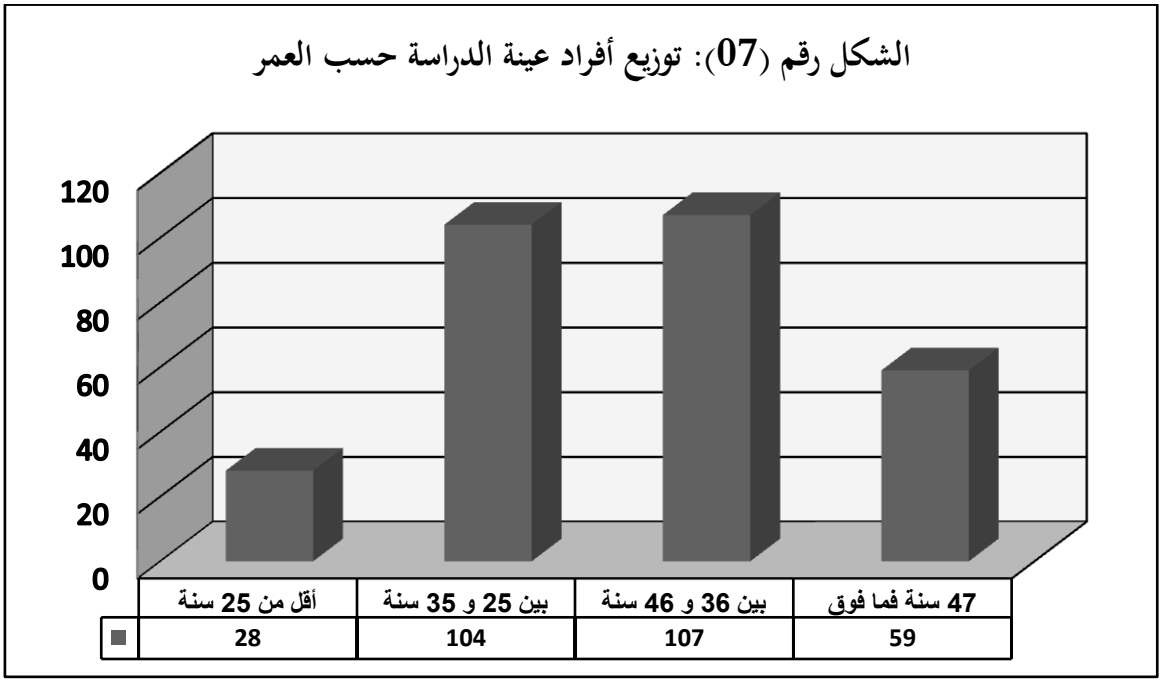
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (36 و 46 سنة) بما نسبته (35.9%)، تليها الفئة العمرية ما بين (25 و 35 سنة) بنسبة بلغت (34.9%)، ثم تليها الفئة العمرية (47 سنة فما فوق) بنسبة بلغت (19.8%)، وتأتي الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (9.4%).

وما يلاحظ من خلال هذه النتيجة أن الفئة العمرية الأقل من (46 سنة) مثلت (80.2%) من عينة الدراسة ما يعني أن معظم العاملين في المؤسسات محل الدراسة هم من فئة الشباب والفئة المنتجة التي تتمتع بالنشاط والحيوية والقدرة على أداء المهام والأدوار الإضافية زيادة على الأدوار الرسمية، كما يمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأنها تدل على ارتفاع الأعمار بين أفراد عينة الدراسة، وهذا الأمر يخدم الدراسة الحالية للحصول على نتائج أكثر دقة وواقعية حول موضوع الدراسة وذلك لتمتع أفرادها بالنضج والخبرة في الحياة والإحساس بالمسؤولية.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (15).

3.توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الآتي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	**03**	**%01**
ثانوي	**49**	**%16.4**
تقني سامي	**98**	**%32.9**
جامعي	**132**	**%44.3**
دراسات عليا	**16**	**%5.4**
المجموع	**298**	**%100**

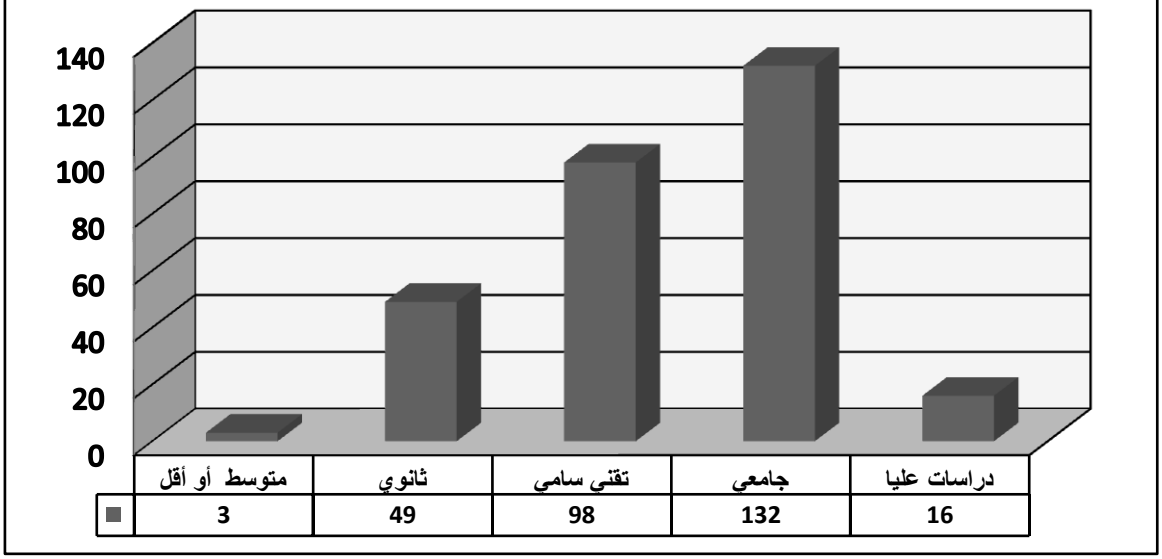
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أعلاه أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو مستوى جامعي بما نسبته (44.3%)، تليها شهادة تقني سامي بنسبة بلغت (32.9%)، يليها مستوى الثانوي بما نسبته (16.4%)، ثم يليها مستوى الدراسات العليا بما نسبته (5.4%)، ويليها مستوى متوسط أو أقل بما نسبته (01%).

وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يملكون مستوى جامعي وهو ما يعد مؤشر إيجابي، حيث سيسمح لأفراد عينة الدراسة بفهم مختلف عبارات الاستبانة والإجابة عليها، الأمر الذي يعطي نتائج الدراسة مزيدا من الدقة والمصداقية. كما تدل هذه النتائج على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في أداء وتنفيذ أعمالها على العاملين ذوي المستويات العلمية المرتفعة، فضلا على أنها تراعي المستوى التعليمي كشرط لشغل الوظائف بها.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (16).

ثانيا– الخصائص الوظيفية:

سنتناول من خلال هذا العنصر الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: التصنيف الوظيفي، وسنوات الأقدمية.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

يوضح الجدول الآتي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	**72**	**%44.3**
عون تحكم	**94**	**%31.5**
عون تنفيذ	**132**	**%24.2**
المجموع	**298**	**%100**

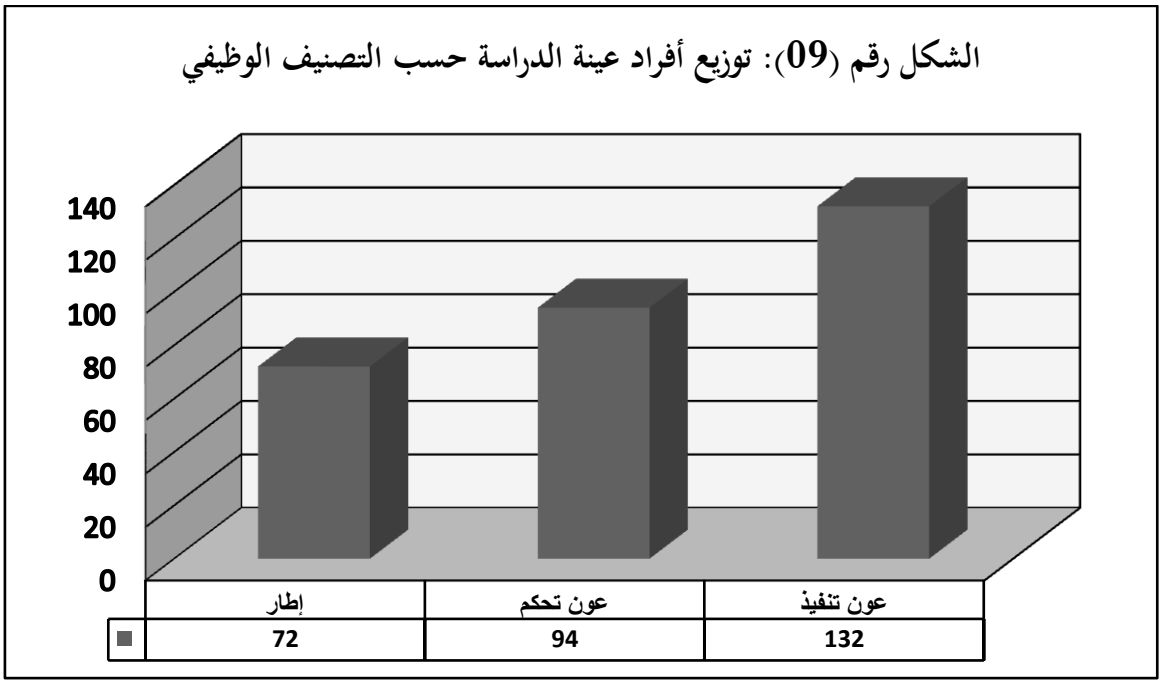
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة أعوان التنفيذ بما نسبته(24.2%)، تليهم فئة أعوان التحكم بنسبة بلغت (31.5%)، ثم تليها فئة الإطارات بما نسبته (44.3%).

وكما أشرنا سابقا حول الإجراءات المتبعة لتحديد العينة فإن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي كان توزيعا متناسبا مع المؤسسات محل الدراسة، حيث أن نصيب كل مؤسسة في العينة من التصنيفات الوظيفية المختلفة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) يكون وفقا لنسبة العاملين في كل فئة من فئات التصنيف الوظيفي، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (17).

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية:

يوضح الجدول الآتي تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	**51**	**%17.1**
بين 05 و 15 سنة	**125**	**%41.9**
بين 16 و 26 سنة	**77**	**%25.8**
27 سنة فما فوق	**45**	**%15.1**
المجموع	**298**	**%100**

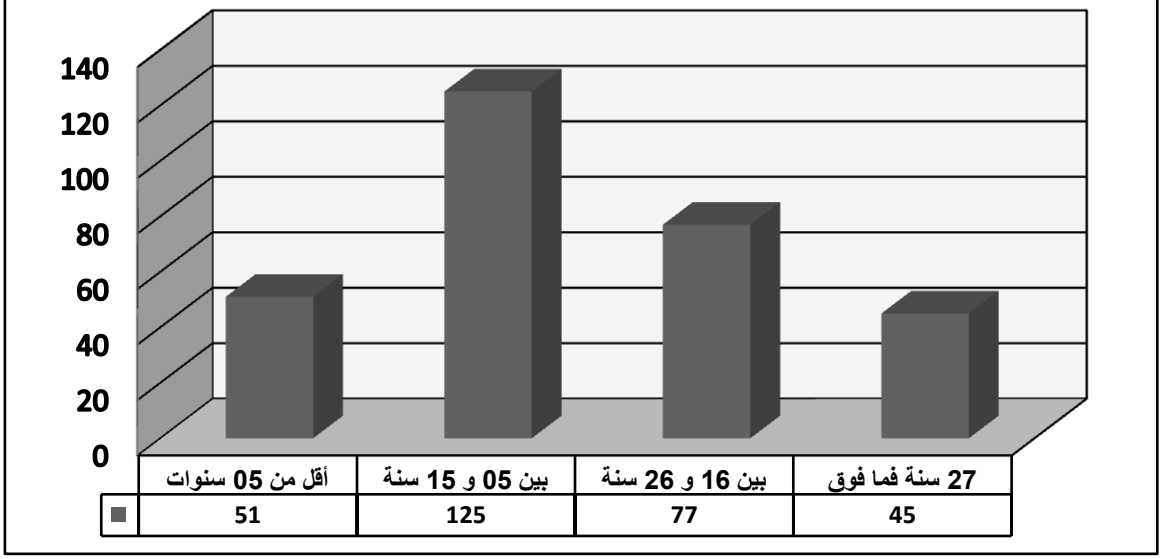
المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يملكون أقدمية في العمل لمدة تتراوح ما بين (05 و 15 سنة) بما نسبته (41.9%)، تليها فئة ما بين (16 و 26 سنة) بنسبة بلغت (25.8%)، ثم تليها فئة (أقل من 05 سنوات) بما نسبته (17.1%)، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة (27 سنة فما فوق) بنسبة بلغت (15.1%).

وما يلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية في العمل تتراوح بين (05 و 15 سنة) مما يساعد في قياس مستوى الثقة التنظيمية عند أفراد عينة الدراسة والتي تكونت من خلال تواجدهم مع بعضهم البعض ومع مشرفيهم في العمل خلال فترات زمنية طويلة نسبيا.

ويمكن تمثيل النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الجدول رقم (18).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سنحاول في المطلب عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها وكذلك تقدير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

أولا– مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

تم في هذه الدراسة اعتماد ثلاثة أبعاد أساسية للثقة التنظيمية وهي الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، ولتقدير مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
الثقة بالإدارة العليا	3.736	0.851	3	مرتفع
الثقة بالمشرفين	3.872	0.889	2	مرتفع
الثقة بزملاء العمل	4.033	0.632	1	مرتفع
الثقة التنظيمية	**3.881**	**0.695**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) أعلاه يتضح أن مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.881) وبانحراف معياري قيمته (0.695)، ومن حيث ترتيب هذه الأبعاد فقد جاء بعد الثقة بزملاء العمل في المرتبة الأولى، يليه بعد الثقة بالمشرفين في المرتبة الثانية، ويليه بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الثالثة، حيث تحققت جميعها بمستويات مرتفعة. ولمزيد من التفصيل سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على حدى:

1. الثقة بالإدارة العليا:

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03، 04، 05)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	أثق بالإدارة العليا للمؤسسة وفي كافة تصرفاتها كونها تتمتع بكفاءة عالية في أداء عملها .	3.88	1.00	1	موافق
02	تحترم الإدارة العليا آراء العاملين التي تخدم أهداف المؤسسة مما يولد ثقة كبيرة في أنفسهم.	3.61	0.93	4	موافق
03	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع جميع العاملين وتسعى لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.	3.54	0.88	5	موافق
04	تهتم الإدارة العليا بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل.	3.84	0.83	2	موافق
05	أثق بالإدارة العليا كونها تتخذ قرارات تراعي مصالح العاملين.	3.82	1.00	3	موافق
المستوى العام		**3.736**	**0.851**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (20) أعلاه أن مستوى الثقة بالإدارة العليا كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (3.736) وبانحراف معياري قيمته (0.851)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.54) و (3.88) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على أن العاملين يثقون بالإدارة العليا لمؤسستهم وأن هذه الأخيرة تحرص على بناء وتنمية الثقة بينها وبين العاملين من خلال تهيئة الظروف واتخاذ الإجراءات المناسبة التي تحقق أهدافهم ومصالحهم، وهو ما يعمل بدوره على تكوين اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة التي ينتمون إليها بما يسهم في تحسين علاقات العمل بين إدارة المؤسسة والعاملين.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الثقة بالإدارة العليا تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (01) والتي تضمنت "أثق بالإدارة العليا للمؤسسة وفي كافة تصرفاتها كونها تتمتع بكفاءة عالية في أداء عملها" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88) وبانحراف معياري قيمته (1.00)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يثقون بالإدارة العليا لمؤسستهم لتمتعها بالمهارة والكفاءة في أداء مهامها وأنشطتها، كما يعد هذا مؤشر على أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لاستقطاب الكفاءات وتدريبها وتطويرها وتنمية مهاراتها.
- جاءت العبارة رقم (04) والتي تضمنت "تهتم الإدارة العليا بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.84) وبانحراف معياري قيمته (0.83)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدركون ويشعرون باهتمام الإدارة العليا لمؤسستهم بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل، وأن هذا الإدراك يخلق إحساسا بالدعم

المادي من طرف إدارة المؤسسة مما يسمح بتنمية الثقة بينها وبين العاملين، ولذلك فالثقة التنظيمية هي الشعور بالدعم في العمل.

- جاءت العبارة رقم (05) والتي تضمنت "أثق بالإدارة العليا كونها تتخذ قرارات تراعي مصالح العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) وبانحراف معياري قيمته (1.00)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم قناعة بأن الإدارة العليا للمؤسسة تراعى مصالح العاملين وحقوقهم الوظيفية والشخصية.
- جاءت العبارة رقم (02) والتي تضمنت "تحترم الإدارة العليا آراء العاملين التي تخدم أهداف المؤسسة مما يولد ثقة كبيرة في أنفسهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.61) وبانحراف معياري قيمته (0.93)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة.
- جاءت العبارة رقم (03) والتي تضمنت "تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع جميع العاملين وتسعى لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54) وبانحراف معياري قيمته (0.88)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة.

2. الثقة بالمشرفين:

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (06، 07، 08، 09، 10)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بالمشرفين.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
06	أثق بالمشرف كونه يتمتع بكفاءة عالية في أداء عمله.	3.97	0.93	1	موافق
07	يعمل المشرف على تنمية روح الفريق بين جميع العاملين.	3.89	0.97	3	موافق
08	يهتم المشرف بمصالحنا وأهدافنا ويعمل على تحقيقها.	3.91	1.01	2	موافق
09	يعامل المشرف الجميع بعدالة دون أن يميز أحد على الآخر.	3.72	1.04	5	موافق
10	يبادر المشرف بمساعدة العاملين الذين تواجههم مشكلات في العمل.	3.87	1.02	4	موافق
المستوى العام		**3.872**	**0.889**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (21) أعلاه أن مستوى الثقة بالمشرف كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (3.872) وبانحراف معياري قيمته (0.889)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.72) و (3.97) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على أن العاملين يثقون بمشرفهم وذلك نظرا لما يتميز به المشرف من خصائص كالمهارة والكفاءة في أداء المهام، إضافة لكون المشرف يبادر بمساعدة العاملين الذين تواجههم مشكلات في العمل،كما أنه يهتم بتحقيق مصالح وأهداف العاملين.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الثقة بالمشرفين تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (06) والتي تضمنت "أثق بالمشرف كونه يتمتع بكفاءة عالية في أداء عمله" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.97) وبانحراف معياري قيمته (0.93)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يثقون بمشرفهم لكونه يتمتع بالمهارة والكفاءة العالية في أداء المهام المكلف بها، إلى جانب قدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا يعد مؤشر على أن التعيين في الوظائف الإشرافية بالمؤسسات محل الدراسة يتم وفق الخبرة والكفاءة وامتلاك المعارف المتخصصة في مجال العمل، تطبيقا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- جاءت العبارة رقم (08) والتي تضمنت "يهتم المشرف بمصالحنا وأهدافنا ويعمل على تحقيقها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.91) وبانحراف معياري قيمته (1.01)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يثقون بمشرفهم لإدراكهم بأنه يهتم بمصالحهم ويصغي لاقتراحاتهم وشكاويهم ويعمل على إيجاد حلول فعالة لها، كما أنه يهتم بتلبية وإشباع احتياجاتهم الشخصية.
- جاءت العبارة رقم (07) والتي تضمنت "يعمل المشرف على تنمية روح الفريق بين جميع العاملين" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.89) وبانحراف معياري قيمته (0.97)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدركون أن مشرفهم يعمل على تنمية روح الفريق بين جميع العاملين من خلال تنسيق جهودهم وتعزيز الاتصال الفعال بينهم واقناعهم على التعاون والعمل بروح الفريق من أجل بلوغ الأهداف المخطط لها.
- جاءت العبارة رقم (10) والتي تضمنت "يبادر المشرف بمساعدة العاملين الذين تواجههم مشكلات في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي لها (3.87) وبانحراف معياري قيمته (1.02)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدركون أن مشرفهم يبادر بمساعدتهم في حل المشكلات التي يواجهونها أثناء تأديتهم لمهام عملهم خاصة بالنسبة للعاملين الجدد أو الذين أسندت إليهم مهام جديدة أو حتى العاملين الذين تم تفويضهم لبعض الصلاحيات والمسؤوليات، ولذلك فالمشرف يعمل كمستشار للمرؤوسين حيث يعمل على تسهيل القيام بمهامهم وتوجيههم وتقديم النصح والمشورة لهم، وذلك لتجنب أي غموض في أداء المهام المكلفين بها.

- جاءت العبارة رقم (09) والتي تضمنت "يعامل المشرف الجميع بعدالة دون أن يميز أحد على الآخر" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.72) وبانحراف معياري قيمته (1.04)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يدركون المعاملة العادلة التي يحصلون عليها من قبل مشرفيهم كالأمانة والإحترام في المعاملة والعدالة في الاتصالات الموجودة في الممارسات التنظيمية وكذا أسلوب الرقابة على أداء العاملين.

3. الثقة بزملاء العمل:

يتكون هذا البعد من ثلاثة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (11، 12، 13، 14، 15)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الثقة بزملاء العمل.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
11	أثق بزملائي في العمل وأسعى دوما لتحسين علاقاتي وخلق جو من التفاهم معهم.	4.18	0.807	2	موافق
12	أسعى مع زملائي دوما لتحقيق مصالحنا المشتركة.	3.76	0.581	5	موافق
13	يتمتع زملائي بقيم ومبادئ كما يتصرفون بطريقة تشجع الآخرين على الثقة بهم.	3.99	0.810	4	موافق
14	يقوم زملائي بمساعدتي في إنجاز مهام عملي إذا تطلب الأمر وإفادتي بخبرتهم في العمل.	4.04	0.740	3	موافق
15	أقوم بتبادل وتشارك المعارف مع زملائي خدمة لصالح المؤسسة.	4.19	0.678	1	موافق
المستوى العام		**4.033**	**0.632**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (22) أعلاه أن مستوى الثقة بزملاء العمل كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.033) وبانحراف معياري قيمته (0.632)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.76) و (4.19) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على أن العاملين يثقون بزملائهم في العمل وذلك استنادا للقيم والمبادئ والسلوكيات الإيجابية التي يتحلى بها هؤلاء الزملاء والتي تشجع الآخرين على الثقة بهم، وهذا الوضع يفيد المؤسسات محل الدراسة في تحسين العلاقات بين العاملين وتنمية وتطوير الثقة بينهم.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الثقة بزملاء العمل تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (15) والتي تضمنت "أقوم بتبادل وتشارك المعارف مع زملائي خدمة لصالح المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.19) وبانحراف معياري قيمته (0.678)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقومون بتبادل وتشارك المعارف مع زملائهم وهذا ما ينمي ويشيع الثقة بين العاملين.
- جاءت العبارة رقم (11) والتي تضمنت "أثق بزملائي في العمل وأسعى دوما لتحسين علاقاتي وخلق جو من التفاهم معهم" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.18) وبانحراف معياري قيمته (0.807)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسعون لتحسين العلاقات مع زملائهم الآخرين من خلال حسن التعامل والمجاملة معهم، والاهتمام بخلق جو تسوده العلاقات الإنسانية الطيبة، ومحاولة تجنب كل قول أو فعل من شأنه أن يعمل على زعزعة هذه العلاقات.
- جاءت العبارة رقم (14) والتي تضمنت "يقوم زملائي بمساعدتي في إنجاز مهام عملي إذا تطلب الأمر وإفادتي بخبرتهم في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.04) وبانحراف معياري قيمته (0.740)، وهذا ما يدل على أن هناك تجانسا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون هذه العبارة.
- جاءت العبارة رقم (13) والتي تضمنت "يتمتع زملائي بقيم ومبادئ كما يتصرفون بطريقة تشجع الآخرين على الثقة بهم" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.99) وبانحراف معياري قيمته (0.810)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يدركون أن زملاءهم في العمل يتمتعون بقيم ومبادئ كما يتصرفون بطريقة تشجع الآخرين على الثقة بهم.

- جاءت العبارة رقم (12) والتي تضمنت "أسعى مع زملائي دوما لتحقيق مصالحنا المشتركة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76) وبانحراف معياري قيمته (0.581)، أي أن هناك تجانسا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يعملون بروح الفريق من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة وأنهم يملكون الرغبة في الأداء والتفاعل مع الزملاء الآخرين، وهذا بدوره يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمرارها حتى تحقق الأهداف.

ثانيا– مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

تم في هذه الدراسة اعتماد خمسة أبعاد أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير، ولتقدير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
الإيثار	4.145	0.582	3	مرتفع
الكياسة	4.267	0.503	1	مرتفع
الروح الرياضية	4.158	0.512	2	مرتفع
السلوك الحضاري	4.051	0.666	5	مرتفع
وعي الضمير	4.130	0.473	4	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية	**4.150**	**0.472**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أعلاه يتضح أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.150) وبانحراف معياري قيمته (0.472)، ومن حيث ترتيب هذه الأبعاد فقد جاء بعد الكياسة في المرتبة الأولى،

يليه بعد الروح الرياضية في المرتبة الثانية، ويليه بعد الإيثار في المرتبة الثالثة، ثم يليهم بعد وعي الضمير في المرتبة الرابعة، وبعد السلوك الحضاري في المرتبة الخامسة، حيث تحققت جميعها بمستويات مرتفعة.

ولمزيد من التفصيل سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على حدى.

1. الإيثار:

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (16، 17، 18، 19، 20)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الإيثار.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
16	أبادر بمساعدة زملائي في العمل الذين لديهم أعباء عمل كثيرة من غير أن يطلبوا مني ذلك.	4.22	0.629	3	موافق
17	أقوم بمساعدة زملائي الجدد وإفادتهم بخبراتي في العمل.	4.34	0.622	1	موافق
18	أساعد زملائي الآخرين للتغلب على المشاكل التي تعترضهم في العمل.	4.23	0.694	2	موافق
19	أقوم بمساعدة زملائي الذين تغيبوا عن العمل لإتمام أعمالهم المتراكمة.	4.10	0.759	4	موافق
20	أضحي بمصلحتي الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.	3.83	0.917	5	موافق
المستوى العام		**4.145**	**0.582**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (24) أعلاه أن مستوى الإيثار كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.145) وبانحراف معياري قيمته (0.582)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.83) و (4.34) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على توفر سلوك الإيثار والتطوع لمساعدة الزملاء لدى أفراد عينة الدراسة والاهتمام بتحقيق مصلحة المؤسسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الإيثار تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (17) والتي تضمنت "أقوم بمساعدة زملائي الجدد وإفادتهم بخبراتي في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.34) وبانحراف معياري قيمته (0.622)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يبادرون بالمساعدة الطوعية لتوجيه الموظفين الجدد وتزويدهم بالمهارات الكافية التي تساعدهم على أداء مهام عملهم على أحسن وجه.
- جاءت العبارة رقم (18) والتي تضمنت "أساعد زملائي الآخرين للتغلب على المشاكل التي تعترضهم في العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.23) وبانحراف معياري قيمته (0.694)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسعون لمساعدة زملائهم على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في العمل وذلك للمحافظة على استمرارية سير العمل بالمؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (16) والتي تضمنت "أبادر بمساعدة زملائي في العمل الذين لديهم أعباء عمل كثيرة من غير أن يطلبوا مني ذلك" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) وبانحراف معياري قيمته (0.629)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يبادرون بالمساعدة الطوعية لزملائهم الذين لديهم أعباء عمل كثيرة خاصة في حالة إنتهائهم من أداء مهام عملهم وتوفر الوقت الكافي لديهم لمساعدة زملائهم قدر الإمكان على إنجاز أعمالهم.

- جاءت العبارة رقم (19) والتي تضمنت "أقوم بمساعدة زملائي الذين تغيبوا عن العمل لإتمام أعمالهم المتراكمة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.10) وبانحراف معياري قيمته (0.759)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يقومون بمساعدة زملائهم المتغيبين عن العمل لإتمام أعمالهم المتراكمة وذلك لإدراكهم أن هذا النوع من المساعدة يعود بالنفع على المؤسسة ويؤدي إلى تماسك أعضاء الفريق خاصة في الحالات التي تستدعي العمل الفرقي.
- جاءت العبارة رقم (20) والتي تضمنت "أضحي بمصلحتي الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.83) وبانحراف معياري قيمته (0.917)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم استعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية ويعطون قيمة لأهداف المؤسسة تفوق الأهداف الذاتية.

2. الكياسة:

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (21، 22، 23، 24، 25)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الكياسة (اللطف).

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
21	أحرص على اتخاذ الإحتياطات والتدابير الوقائية اللازمة لتجنب حدوث أي مشاكل في العمل.	4.26	0.644	4	موافق
22	أحترم حقوق الزملاء الآخرين في العمل.	4.38	0.544	2	موافق
23	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي وأتجنب التصرفات التي تسبب حدوث مشاكل بيننا.	4.45	0.591	1	موافق
24	أقوم بالتشاور مع زملائي في حالة عزمي على اتخاذ قرار يؤثر عليهم.	4.33	0.739	3	موافق
25	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	3.92	0.959	5	موافق
المستوى العام		**4.267**	**0.503**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (25) أعلاه أن مستوى الكياسة (اللطف)كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.267) وبانحراف معياري قيمته (0.503)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.92) و (4.45) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على توفر سلوك الكياسة (اللطف) داخل المؤسسات محل الدراسة، وهذا يعني أن أفراد عين الدراسة يتصفون بالكياسة ويسعون لتحقيق الاستقرار والهدوء في أماكن العمل من خلال مجاملة زملائهم واحترام حقوقهم وعدم التدخل في خصوصياتهم، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الكياسة (اللطف) تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (23) والتي تضمنت "أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي وأتجنب التصرفات التي تسبب حدوث مشاكل بيننا" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.45) وبانحراف معياري قيمته (0.591)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم ويتجنبون إزعاجهم بسؤالهم عن حياتهم وأمورهم الشخصية، لإدراكهم أن التدخل في خصوصيات الزملاء قد يتسبب في إحراجهم ويخلق أحيانا مشاكل ونزاعات معهم، كما أنهم يحرصون على تجنب التصرفات التي قد تزعج زملاء العمل، فأحيانا بعض التصرفات والسلوكيات ككثرة التنقل بين المكاتب وإصدار الضوضاء كالتحدث أو الضحك بصوت مرتفع، أو تناول الطعام في المكتب وحتى تكرار استخدام الأدوات والوسائل المشتركة وعدم الحفاظ على نظافة أماكن العمل المشتركة تؤدي إلى إزعاج الزملاء الآخرين ويمكن أن تفضي إلى حدوث مشاكل وسوء تفاهم بينهم.
- جاءت العبارة رقم (22) والتي تضمنت "أحترم حقوق الزملاء الآخرين في العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.38) وبانحراف معياري قيمته (0.544)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة.
- جاءت العبارة رقم (24) والتي تضمنت "أقوم بالتشاور مع زملائي في حالة عزمي على اتخاذ قرار يؤثر عليهم" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.33) وبانحراف معياري قيمته (0.739)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة.
- جاءت العبارة رقم (21) والتي تضمنت "أحرص على اتخاذ الإحتياطات والتدابير الوقائية اللازمة لتجنب حدوث أي مشاكل في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة

الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.26) وبانحراف معياري قيمته (0.644)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة.

- جاءت العبارة رقم (25) والتي تضمنت "أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.92) وبانحراف معياري قيمته (0.959)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يجاملون زملاءهم في العمل باعتبار المجاملة إحدى طرق التعامل السليم مع الزملاء وتسهم في توطيد العلاقات الإنسانية وتلطيفها فيما بينهم.

3. الروح الرياضية:

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (26، 27، 28، 29، 30)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الروح الرياضية.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
26	أتقبل النقد البناء والملاحظات في العمل بصدر رحب.	4.21	0.592	3	موافق
27	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى.	4.04	0.813	4	موافق
28	أتجنب إثارة المشاكل في أماكن العمل.	4.34	0.554	1	موافق
29	أتجاوز المشكلات والمضايقات البسيطة التي تحدث مع زملائي في العمل.	4.25	0.592	2	موافق
30	أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أي تذمر أو شكوى.	3.94	0.664	5	موافق
المستوى العام		**4.158**	**0.512**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (26) أعلاه أن مستوى الروح الرياضية كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.158) وبانحراف معياري قيمته (0.512)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.94) و (4.34) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على أن أفراد عينة الدراسة يملكون الروح الرياضة العالية ويتقبلون النقد البناء والملاحظات بصدر رحب ويسعون لتجنب إثارة المشاكل والحد من الخلافات والصراعات السلبية داخل العمل.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الروح الرياضية تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (28) والتي تضمنت "أتجنب إثارة المشاكل في أماكن العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.34) وبانحراف معياري قيمته (0.554)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتجنبون إثارة المشاكل في أماكن العمل أو التسبب في مشاكل للزملاء الآخرين أو إثارة غضبهم أو إلحاق الأذى بهم لأن ذلك يخلق التوتر في جو العمل وينعكس سلبا على تفكير وأداء العاملين وبالتالي يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- جاءت العبارة رقم (29) والتي تضمنت "أتجاوز المشكلات والمضايقات البسيطة التي تحدث مع زملائي في العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) وبانحراف معياري قيمته (0.592)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتجاوزن المشكلات والمضايقات البسيطة التي تعترضهم في العمل ويحاولون قدر الإمكان تجنب تضخيمها كي لا تتطور إلى نزاعات وصراعات تؤدي إلى هدر الكثير من الوقت لحلها وتسويتها إضافة إلى أنها تؤثر على سير العمل بالمؤسسة وعلى الأداء الكلي بشكل عام. كما أن تجاوز العامل لتلك المشكلات والمضايقات

البسيطة يمكن أن يخفف عبء العمل على المشرف ويؤدي إلى تفرغ كل من المشرف والمرؤوسين لحل مشاكل العمل الحقيقية.

- جاءت العبارة رقم (26) والتي تضمنت "أتقبل النقد البناء والملاحظات في العمل بصدر رحب" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.21) وبانحراف معياري قيمته (0.592)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتحلون بالروح الرياضية ويتقبلون النقد البناء ويحاولون الإستفادة من هذا النقد بما يفيدهم في مسيرتهم المهنية، كما أن هذا السلوك يعكس رغبة العامل واستعداده لتطوير أدائه والعمل بشكل أفضل.
- جاءت العبارة رقم (27) والتي تضمنت "أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.04) وبانحراف معياري قيمته (0.813)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة لا يبدون أي تذمر أو شكوى من المهام الإضافية الموكلة لهم لإدراكهم ووعيهم بأهمية تلك المهام وفائدتها بالنسبة للمؤسسة عند أدائها.
- جاءت العبارة رقم (30) والتي تضمنت "أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أي تذمر أو شكوى" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.94) وبانحراف معياري قيمته (0.664)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتحملون الظروف الصعبة في العمل ويتقبلونها دون أي تذمر أو شكوى.

4. السلوك الحضاري:

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (31، 32، 33، 34، 35)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد السلوك الحضاري.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
31	أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي يكون حضورها اختياريا.	3.80	1.025	5	موافق
32	أقدم الاقتراحات التي تساهم في تحسين طرق العمل بالمؤسسة.	4.00	0.806	3	موافق
33	أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها وعلى صورتها الإيجابية أمام الآخرين.	4.26	0.610	1	موافق
34	أحاول دائما التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة.	4.22	0.612	2	موافق
35	أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلاناتها باهتمام بالغ.	3.98	0.937	4	موافق
المستوى العام		**4.051**	**0.666**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (27) أعلاه أن مستوى السلوك الحضاري كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.051) وبانحراف معياري قيمته (0.666)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.80) و (4.26) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على توفر السلوك الحضاري داخل المؤسسات محل الدراسة والاهتمام بتحقيق مصلحتها من خلال تقديم الاقتراحات التي تساهم في تحسين طرق العمل بالمؤسسة وتأدية العمل بصورة تساعد في الحفاظ على سمعة المؤسسة وتحسين صورتها الإيجابية أمام الآخرين، وهذا دلالة على السلوكيات الحضارية والراقية التي يتسم بها أفراد عينة الدراسة.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد السلوك الحضاري تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (33) والتي تضمنت "أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها وعلى صورتها الإيجابية أمام الآخرين" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.26) وبانحراف معياري قيمته (0.610)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يبدون اهماما بسمعة المؤسسة التي يعملون بها والتحدث عنها بصورة إيجابية أمام الآخرين من خلال إبراز دورها وأهميتها بالنسبة للمجتمع وهذا ما يتضمن اعتراف للعاملين بعضويتهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- جاءت العبارة رقم (34) والتي تضمنت "أحاول دائما التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.22) وبانحراف معياري قيمته (0.612)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يسعون للتكيف مع التغيرات والتطورات خاصة التقنية من خلال تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم في مجال تخصص عملهم لتحسين مستوى أدائهم.
- جاءت العبارة رقم (32) والتي تضمنت "أقدم الاقتراحات التي تساهم في تحسين طرق العمل بالمؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) وبانحراف معياري قيمته (0.806)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يقومون بتقديم مقترحات وأفكار إبداعية لتطوير العمل وتحسينه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم (35) والتي تضمنت "أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلاناتها باهتمام بالغ" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.98) وبانحراف معياري قيمته (0.937)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يسعون إلى تعزيز معرفتهم

التنظيمية حول كل ما يدور في محيط عمل المؤسسة من خلال متابعة أنشطة ومشاريع المؤسسة وأعمالها المستقبلية.

- جاءت العبارة رقم (31) والتي تضمنت "أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي يكون حضورها اختياريا" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) وبانحراف معياري قيمته (1.025)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يحرصون على حضور الاجتماعات واللقاءات الدورية التي تقيمها المؤسسة، وهذا يعكس المشاركة الجادة للعمال واهتمامهم بشأن سير العمل ومعرفة الاستراتيجية والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

5. وعي الضمير:

يتكون هذا البعد من خمسة عبارات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (36، 37، 38، 39، 40)، ومن أجل معرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من هذا البعد، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد وعي الضمير.

الرقم	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
36	أبذل قصارى جهدي الذاتي لتطوير مهاراتي في العمل.	4.11	0.564	4	موافق
37	أحرص دائما على الالتزام التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4.12	0.576	3	موافق
38	أحترم الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة من دون رقابة.	4.19	0.488	2	موافق
39	أبذل كل ما أملك من أجل حماية العمال والممتلكات داخل المؤسسة.	4.24	0.572	1	موافق
40	أستمر في العمل إلى ما بعد وقت الدوام الرسمي عند الحاجة.	3.98	0.932	5	موافق
المستوى العام		**4.130**	**0.473**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (28) أعلاه أن مستوى وعي الضمير كان مرتفعا لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا البعد (4.130) وبانحراف معياري قيمته (0.473)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات هذا البعد بين (3.98) و (4.24) وتقابل قيم هذه المتوسطات الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق).

وتعتبر هذه النتيجة مؤشرا على توفر سلوك وعي الضمير لدى أفراد عينة الدراسة من خلال احترام الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة من دون رقابة والمحافظة على الممتلكات داخل المؤسسة، ويُرجِع الباحث هذه النتيجة إلى تحلي أفراد عينة الدراسة بالقيم الأخلاقية والدينية المستمدة من الدين الإسلامي.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) أعلاه يمكن ترتيب العبارات المكونة لبعد الإيثار تنازليا من المستوى المرتفع إلى المستوى المنخفض، وذلك استنادا إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (39) والتي تضمنت "أبذل كل ما أملك من أجل حماية العمال والممتلكات داخل المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.24) وبانحراف معياري قيمته (0.572)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحرصون على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة من خلال التعامل بعناية مع الوسائل والآلات والمعدات عند استخدامها لتجنب حدوث عطل فيها، خصوصا وأن طبيعة العمل في هذه المؤسسات تتطلب وجود وسائل ومعدات تقنية خاصة مرتفعة الثمن ويتم استيرادها من دول أخرى. كما أن أغلب أفراد عينة الدراسة يسعون إلى حماية العاملين والحفاظ على صحتهم من خلال استعمال وسائل الوقاية المخصصة للعمل والالتزام بإرشادات السلامة.
- جاءت العبارة رقم (38) والتي تضمنت "أحترم الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة من دون رقابة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.19) وبانحراف معياري قيمته (0.488)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على مدى الإنضباط الذاتي لأفراد عينة الدراسة وحرصهم على الالتزام باللوائح والقرارات والأنظمة المعمول بها والعمل على تطبيقها من دون رقابة.
- جاءت العبارة رقم (37) والتي تضمنت "أحرص دائما على الالتزام التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.12) وبانحراف معياري قيمته (0.576)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل أن أغلب أفراد عينة الدراسة يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية ويخصصون أوقات العمل لأداء واجباتهم الوظيفية.
- جاءت العبارة رقم (36) والتي تضمنت "أبذل قصارى جهدي الذاتي لتطوير مهاراتي في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها

(4.11) وبانحراف معياري قيمته (0.564)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحرصون على تطوير مهاراتهم من خلال التدريب الذاتي وبالاعتماد على امكانياتهم الخاصة وذلك لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل.

- جاءت العبارة رقم (40) والتي تضمنت "أستمر في العمل إلى ما بعد وقت الدوام الرسمي عند الحاجة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.98) وبانحراف معياري قيمته (0.932)، أي أن أغلب استجابات أفراد عينة الدراسة جاءت بالموافقة على مضمون هذه العبارة، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة يستمرون في العمل إلى ما بعد وقت الدوام الرسمي متى اقتضت مصلحة العمل ذلك.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من مدى صحتها، وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

أولا– اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سنقوم باستخدام تحليل الانحدار، وقبل التطرق لهذه النقطة سيتم إجراء بعض المعالجات الإحصائية وذلك من أجل ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل للقيمة (10)، وبشرط أن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وذلك لأجل ضمان ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار.

والجدول الآتي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (29): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل الثقة التنظيمية.

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح
الثقة التنظيمية	الثقة بالإدارة العليا	2.310	0.433
	الثقة بالمشرفين	3.091	0.323
	الثقة بزملاء العمل	1.806	0.554

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) أقل من (10) حيث تراوحت بين (1.806 و 3.091)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.323 و 0.554) وهي أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية).

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وكذلك تحليل الانحدار البسيط.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	22.901	1	22.901	156.116	0.000
الخطأ	43.422	296	0.147	–	–
المجموع	**66.323**	**297**	–	–	–
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (1، 296) = 3.88					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (156.116) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	2.931	0.100	29.299	0.000*	0.588	0.345
الثقة بالإدارة العليا	0.326	0.026	12.495	0.000*		
قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية(α=0.05) ودرجات الحرية(1، 296)= 1.96					**المتغير التابع:**	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05)					**سلوك المواطنة التنظيمية**	
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.931 + 0.326\ X_1$						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) أعلاه أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (12.495) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.588) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأول (الثقة بالإدارة العليا) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.345) وهذا يعني أن المتغير المستقل الأول (الثقة بالإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما نسبته (34.5%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وأن النسبة الباقية والبالغة (65.5%) تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة. كما يدل معامل الانحدار B (0.326) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث كلما زادت الثقة بالإدارة العليا بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.326) وحدة.

وعلى أساس هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وعليه يمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط كالآتي:

سلوك المواطنة التنظيمية = 2.931 + 0.326 الثقة بالإدارة العليا

وقد يعود هذا الأثر الإيجابي للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام إلى أن سياسات وممارسات الإدارة العليا للمؤسسة النزيهة والشفافة التي تراعي مصالح العاملين وتحقق أهدافهم ترفع من مستوى ثقة العاملين بالإدارة العليا للمؤسسة وأن هذه الثقة تدفع العاملين للانخراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة السلوك الموجه نحو المؤسسة كالسلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وكذلك تحليل الانحدار البسيط.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	20.603	1	20.603	133.390	0.000
الخطأ	45.720	296	0.154	–	–
المجموع	**66.323**	**297**	–	–	–
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (1، 296) = 3.88					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (32) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (133.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

الجدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	3.004	0.102	29.504	0.000*	0.557	0.311
الثقة بالمشرفين	0.296	0.026	11.549	0.000*		
قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية(α=0.05) ودرجات الحرية(1، 296)= 1.96					المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05)						
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.004 + 0.296\ X_2$						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (33) أعلاه أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (11.549) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.557) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثاني (الثقة بالمشرفين) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.311) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثاني (الثقة بالمشرفين) في هذا النموذج يفسر ما نسبته (31.1%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وأن النسبة الباقية والبالغة (68.9%) تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة. كما يدل معامل الانحدار B (0.296) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث كلما زادت الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.296) وحدة.

وعلى أساس هذه النتائج نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وعليه يمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط كالآتي:

سلوك المواطنة التنظيمية = 3.004 + 0.296 الثقة بالمشرفين

وقد يعود هذا الأثر الإيجابي للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام إلى أن الأسلوب الإشرافي وعدالة المشرف فيما يخص الجانب المادي وعدالة التعاملات وغيرها، والاهتمام بتحقيق مصالح العاملين يرفع من مستوى ثقة العاملين بمشرفهم وأن هذه الثقة تدفع العاملين للانخراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية سنستخدم أسلوب تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، وكذلك تحليل الانحدار البسيط، والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الانحدار	29.150	1	29.150	232.106	0.000
الخطأ	37.174	296	0.126	–	–
الكلي	**66.323**	**297**	–	–	–
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (1، 296) = 3.88					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (34) أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (232.106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.88)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه يمكن القول أن هذا النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

والجدول الآتي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	2.152	0.133	16.203	0.000*	0.663	0.440
الثقة بزملاء العمل	0.496	0.033	15.235	0.000*		
قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية(α=0.05) ودرجات الحرية(1، 296)= 1.96					**المتغير التابع:**	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05)					**سلوك المواطنة التنظيمية**	
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.152 + 0.496\ X_3$						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (35) أعلاه أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (15.235) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.96)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.663) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثالث (الثقة بزملاء العمل) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن معامل التحديد بلغت قيمته (0.440) وهذا يعني أن المتغير المستقل الثالث (الثقة بزملاء العمل) في هذا النموذج يفسر ما نسبته (44%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وأن النسبة الباقية والبالغة (56%) تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة. كما يدل معامل الانحدار B (0.496) على وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث كلما زادت الثقة بزملاء العمل بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بـ (0.496) وحدة.

وعلى هذا الأساس **نقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

وعليه يمكن كتابة نموذج الانحدار البسيط كالآتي:

سلوك المواطنة التنظيمية = 2.152 + 0.496 الثقة بزملاء العمل

وقد يعود هذا الأثر الإيجابي للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بشكل عام إلى أن مستوى العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين والتي تقوم على الاحترام المتبادل والمبادرة بتقديم المساعدة للزملاء الآخرين، والاتصاف بالصدق والنزاهة والشفافية، وتطابق الأفعال مع الأقوال يزيد من مستوى ثقة العاملين بزملائهم وأن هذه الثقة تدفع العاملين للانخراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة السلوك الموجه نحو زملائهم كالإيثار والكياسة (اللطف أو المجاملة).

4.اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

من أجل اختبار هذه الفرضية سيتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن أن نلخص نتائج تحليل الانحدار الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية			
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحسوبة	مستوى معنوية (F)
الثقة بالإدارة العليا	0.725	0.526	108.756	0.000
الثقة بالمشرفين				
الثقة بزملاء العمل				
قيمة (F) الجدولية عند مستوى المعنوية (α=0.05) ودرجات الحرية (1، 296) = 3.88				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (36) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بلغت (0.725) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.526) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) في هذا النموذج تفسر ما نسبته (52.6%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وأن النسبة الباقية والبالغة (47.4%) تعود لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في نموذج الدراسة، كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (108.756) هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.88)، كما أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

وعلى هذا الأساس **نقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة".

ثانيا– اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية)".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

وسنحاول فيما يلي اختبار كل فرضية من هذه الفرضيات الفرعية على حدى كالآتي:

1.الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام استخدام اختبارT للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	ذكر	196	3.875	0.654	0.200	0.842
	أنثى	102	3.892	0.773		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (37) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب والذي بلغ (0.842) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وهذا يعني أن تصور العاملين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن هناك فهما مشتركا ونظرة موحدة بين جميع العاملين والعاملات لمفهوم الثقة التنظيمية، وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراك وتصور العاملين والعاملات لهذا المفهوم.

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية** التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".

2. الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	9.586	3	3.195	7.002	0.000
	داخل المجموعات	134.157	294	0.456		
	المجموع	143.743	297			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 294) عند مستوى المعنوية (α=0.05)= 2.64						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (38) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.002) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".

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

الجدول رقم (39): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	بين 25 و 35 سنة	بين 36 و 46 سنة	47 سنة فما فوق
الثقة التنظيمية	أقل من 25 سنة	**4.355**	–	0.403*	0.569*	0.648*
	بين 25 و35 سنة	**3.951**	-0.403*	–	0.166	0.245*
	بين 36 و46 سنة	**3.785**	-0.569*	-0.166	–	0.079
	47 سنة فما فوق	**3.706**	-0.648*	-0.245*	-0.079	–
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (39) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر، أن مصدر الفروق كان بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) من جهة وبين الفئات العمرية الأخرى (بين 25 و 35 سنة، بين 36 و 46 سنة، 47 سنة فما فوق) من جهة أخرى، وأن اتجاه الفروق كان لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.355) مرتفعا عن المتوسط الحسابي للفئات العمرية الأخرى (بين 25 و 35 سنة، بين 36 و 46 سنة، 47 سنة فما فوق) والذي بلغ على التوالي (3.951، 3.785، 3.706)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة ممن هم أقل من 25 سنة لديهم حسن النيّة والإيجابية لذلك فهم يبدون نوعا من الثقة المطلقة في زملائهم وفي رؤسائهم وفي الإدارة العليا للمؤسسة أكثر من الفئات العمرية الأخرى. كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء الفئة العمرية (بين 25 و 35 سنة) والفئة العمرية (47 سنة فما فوق) لصالح الفئة العمرية (بين 25 و 35 سنة).

3.الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	8.212	4	2.053	4.438	0.002
	داخل المجموعات	135.532	293	0.463		
	المجموع	**143.743**	**297**			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4، 293) عند مستوى المعنوية (α=0.05)=2.41						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (40) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4.438) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي".

ومن أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المستوى التعليمي، نستخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	متوسط أو أقل	ثانوي	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
الثقة التنظيمية	متوسط أو أقل	**2.800**	–	-1.368*	-1.011*	-1.061*	-0.996*
	ثانوي	**4.168**	1.368*	–	0.357*	0.307*	0.372
	تقني سامي	**3.811**	1.011*	-0.357*	–	-0.050	0.015
	جامعي	**3.861**	1.061*	-0.307*	0.050	–	0.065
	دراسات عليا	**3.796**	0.996*	-0.372	-0.015	-0.065	–
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (41) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، أن مصدر الفروق كان بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ثانوي) من جهة وبين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (متوسط أو أقل، تقني سامي، جامعي) من جهة أخرى، وأن اتجاه الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ثانوي) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.168) مرتفعا عن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (متوسط أو أقل، تقني سامي، جامعي) والذي بلغ على التوالي (2.800، 3.811، 3.861) وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ممن يحوزون على مستوى تعليمي (ثانوي) لا يدركون ما يجب أن يكون عليه مستوى الثقة التنظيمية مما جعلهم غير مدركين للنقائص، الأمر الذي زاد من درجة موافقتهم على مستوى الثقة التنظيمية، كما قد تبعا هذه النتيجة إلى أن أفراد عين الدراسة الذين لديهم مستوى تعليمي (متوسط أو أقل، تقني سامي، جامعي) قد يكون سقف توقعاتهم لمستوى الثقة التنظيمية أعلى من الواقع، وربما لأنهم يدركون الثقة التنظيمية وما يتعلق بها من ممارسات بشكل أدق من أقرانهم من أصحاب المستوى الثانوي مما أثر على نظرتهم الإيجابية في تقييم تلك الممارسات.

كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (تقني سامي، جامعي، دراسات عليا) من جهة وأفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (متوسط أو أقل) من جهة أخرى، وأن اتجاه الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (تقني سامي، جامعي، دراسات عليا) وذلك بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (3.811، 3.861، 3.796) مرتفعا عن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (متوسط أو أقل) والذي بلغ (2.800).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.317	2	0.158	0.326	0.722
	داخل المجموعات	143.426	295	0.486		
	المجموع	**143.743**	**297**			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (2، 295) عند مستوى المعنوية (α=0.05)=3.03						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (42) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.326) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.03)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.722) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وهذا يعني أن تصور الأفراد المبحوثين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف التصنيف الوظيفي، ويمكن تفسير هذه

النتيجة على أن هناك فهما مشتركا ونظرة موحدة بين جميع الأفراد المبحوثين على اختلاف تصنيفهم الوظيفي لمفهوم الثقة التنظيمية، وأن التصنيف الوظيفي كمتغير لا يؤثر في إدراك وتصور العاملين لهذا المفهوم.

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية** التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".

5. الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	7.812	3	2.604	5.632	0.001
	داخل المجموعات	135.932	294	0.462		
	المجموع	**143.743**	**297**			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 294)، عند مستوى المعنوية (α=0.05)= 2.64						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (43) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.632) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

ومن أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الأقدمية، نستخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

المتغير	سنوات الأقدمية	المتوسط الحسابي	أقل من 05 سنوات	بين 05 و 15 سنة	بين 16 و 26 سنة	27 سنة فما فوق
الثقة التنظيمية	أقل من 05 سنوات	**4.214**	-	0.340*	0.465*	0.466*
	بين 05 و 15 سنة	**3.874**	-0.340*	-	0.125	0.126
	بين 16 و 26 سنة	**3.748**	-0.465*	-0.125	-	0.000
	27 سنة فما فوق	**3.748**	-0.466*	-0.126	-0.000	-
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (44) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، أن مصدر الفروق كان بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات أقدميتهم (أقل من 05 سنوات) من جهة والذين سنوات أقدميتهم (بين 05 و 15 سنة، بين 16 و 26 سنة، 27 سنة فما فوق) من جهة أخرى وأن اتجاه الفروق كان لصالح الأفراد ممن سنوات أقدميتهم في العمل (أقل من 05 سنوات) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.214) مرتفعا عن المتوسط الحسابي للفئات الأخرى (بين 05 و 15 سنة، بين 16 و 26 سنة، 27 سنة فما فوق) والذي بلغ على التوالي (3.874، 3.748، 3.748)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات أقدميتهم في العمل (أقل من 05 سنوات) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة ممن سنوات أقدميتهم أقل من 05 سنوات يملكون خبرة قليلة في العمل، وقد يكون لديهم حسن النيّة والإيجابية لذلك فهم يبدون نوعا من الثقة المطلقة في زملائهم وفي رؤسائهم وفي الإدارة العليا للمؤسسة أكثر من الفئات الأخرى التي تملك سنوات أقدمية في العمل طويلة نسبيا.

ثالثا– اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الأقدمية)".

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية تتمثل في ما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي".
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

وسنحاول فيما يلي اختبار كل فرضية من هذه الفرضيات الفرعية على حدى كالآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)، وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (45): نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	196	4.134	0.503	0.840	0.402
	أنثى	102	4.182	0.408		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (45) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب والذي بلغ (0.402) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وهذا يعني أن تصور العاملين بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن هناك فهما مشتركا ونظرة موحدة بين جميع العاملين والعاملات لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراك وتصور العاملين والعاملات لهذا المفهوم.

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية** التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس".

2. **الفرضية الفرعية الثانية**: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	3.164	3	1.055	4.909	0.002
	داخل المجموعات	63.160	294	0.215		
	المجموع	**66.323**	**297**			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 294) عند مستوى المعنوية (α=0.05)= 2.64						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (46) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4.909) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر".

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

الجدول رقم (47): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	بين 25 و 35 سنة	بين 36 و 46 سنة	47 سنة فما فوق
سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 25 سنة	**4.465**	-	0.343*	0.368*	0.319*
	بين 25 و35 سنة	**4.123**	-0.343*	-	0.025	-0.023
	بين 36 و46 سنة	**4.097**	-0.368*	-0.025	-	-0.048
	47 سنة فما فوق	**4.146**	-0.319*	0.023	0.048	-
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (47) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر، أن مصدر الفروق كان بين الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) من جهة وبين الفئات العمرية الأخرى (بين 25 و 35 سنة، بين 36 و 46 سنة، 47 سنة فما فوق) من جهة أخرى، وأن تجاه الفروق كان لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.465) مرتفعا عن المتوسط الحسابي للفئات العمرية الأخرى (بين 25 و 35 سنة، بين 36 و 46 سنة، 47 سنة فما فوق) والذي بلغ على التوالي (4.123، 4.097، 4.146)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة ممن هم أقل من 25 سنة يتمتعون بحاجات أكبر للإنجاز وتحقيق الذات من الفئات العمرية الأخرى، إضافة إلى أن أغلبهم يعتبرون عاملون جدد التحقوا حديثا بالعمل لذلك فهم لا يعرفون حجم المسؤوليات المطلوب منهم إنجازها، وبالتالي فهم يحددونها بشكل واسع.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (48): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	2.842	4	0.711	3.280	0.012
	داخل المجموعات	63.481	293	0.217		
	المجموع	**66.323**	**297**			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4، 293) عند مستوى المعنوية (α=0.05)= 2.41						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (48) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (3.280) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.41)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي".

ومن أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير المستوى التعليمي، نستخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	متوسط أو أقل	ثانوي	تقني سامي	جامعي	دراسات عليا
الثقة التنظيمية	متوسط أو أقل	**4.000**	–	-0.249	-0.016	-0.210	-0.207
	ثانوي	**4.249**	0.249	–	0.233*	0.038	0.041
	تقني سامي	**4.016**	0.016	-0.233*	–	-0.194*	-0.191
	جامعي	**4.210**	0.210	-0.038	0.194*	–	0.003
	دراسات عليا	**4.207**	0.207	-0.041	0.191	-0.003	–
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05							

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (49) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي، أن مصدر الفروق كان بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ثانوي) والذين لديهم مستوى (تقني سامي)، وأن اتجاه الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ثانوي) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.249) مرتفعا عن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ممن يملكون مستوى (تقني سامي) والذي بلغ (4.016)، كما يتضح من نتائج نفس الجدول أن هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (جامعي) والذين لديهم مستوى (تقني سامي)، وأن اتجاه الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي (جامعي) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.210) مرتفعا عن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة ممن يملكون مستوى (تقني سامي) والذي بلغ (4.016). وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الحائزين على مستوى (ثانوي وجامعي) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ممن يحوزون على مستوى ثانوي وجامعي يتمتعون بدوافع ذاتية تجعلهم أكثر ميلا لممارسة مهام وأدوار إضافية خارج نطاق أدوارهم الرسمية وذلك لإشباع حاجاتهم الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

4.الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	0.550	2	0.275	1.234	0.293
	داخل المجموعات	65.773	295	0.223		
	المجموع	66.323	297			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (2، 295)، عند مستوى المعنوية (α=0.05)=3.03						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (50) أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.234) أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.03)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.293) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05)، وهذا يعني أن تصور الأفراد المبحوثين بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف التصنيف الوظيفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن هناك فهما مشتركا ونظرة موحدة بين جميع الأفراد المبحوثين على اختلاف تصنيفهم الوظيفي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأن التصنيف الوظيفي كمتغير لا يؤثر في إدراك وتصور العاملين لهذا المفهوم.

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية** التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي".

5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	2.869	3	0.956	4.431	0.005
	داخل المجموعات	63.455	294	0.216		
	المجموع	66.323	297			
قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3، 294)، عند مستوى المعنوية (α=0.05)= 2.64						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (51) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4.431) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية بلغ (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

وبناء على ما سبق **نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة** التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية".

ومن أجل معرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير سنوات الأقدمية، نستخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (52): نتائج تحليل اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

المتغير	سنوات الأقدمية	المتوسط الحسابي	أقل من 05 سنوات	بين 05 و 15 سنة	بين 16 و 26 سنة	27 سنة فما فوق
الثقة التنظيمية	أقل من 05 سنوات	**4.366**	-	0.264*	0.256*	0.258*
	بين 05 و 15 سنة	**4.102**	-0.264*	-	-0.007	-0.006
	بين 16 و 26 سنة	**4.110**	-0.256*	0.007	-	0.001
	27 سنة فما فوق	**4.108**	-0.258*	0.006	-0.001	-
(*) فرق المتوسطين دال إحصائيا عند α=0.05						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (52) أعلاه والذي يبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية، أن مصدر الفروق كان بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات أقدميتهم (أقل من 05 سنوات) من جهة و الأفراد الذين سنوات أقدميتهم (بين 05 و 15 سنة، بين 16 و 26 سنة، 27 سنة فما فوق)، وأن اتجاه الفروق كان لصالح أفراد عينة الدراسة ممن سنوات أقدميتهم في العمل (أقل من 05 سنوات) وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.366) مرتفعا عن المتوسط الحسابي للفئات الأخرى (بين 05 و 15 سنة، بين 16 و 26 سنة، 27 سنة فما فوق) والذي بلغ على التوالي (4.102، 4.110، 4.108)، وتدل هذه النتيجة على أن أفراد عينة الدراسة الذين سنوات أقدميتهم في العمل (أقل من 05 سنوات) موافقون بدرجة مرتفعة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة ممن سنوات أقدميتهم (أقل من 05 سنوات) هم من العاملين الجدد في المؤسسة، لذلك يكون همهم الوحيد هو إثبات وجودهم في العمل وأنهم قادرين على تحمل المسؤولية، كما أنهم لم يتمكنوا بعد من معرفة وتحديد واجباتهم بدقة، لذلك فهم يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين الذين لديهم سنوات أقدمية في العمل طويلة نسبيا.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة وتحليل مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة والتطرق لمهامها وهيكلها التنظيمي، كما تناولنا عرض مفصل لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع عرض كيفية بناء أداة الدراسة ومحاورها، وتوضيح مختلف أساليب المعالجة الاحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الاستبانة، بالإضافة إلى التحقق من صدق وثبات الاستبانة والتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، ليختم هذا الفصل بعرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة واختبار الفرضيات.

وبعد تحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعادها المتمثلة في الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل؛
- وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أغلب أبعاده المتمثلة في الإيثار، الكياسة (اللطف)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث أن أبعاد الثقة التنظيمية تفسر ما مقداره (52.6 %) من قيمة التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) تبعا لمتغير الجنس والتصنيف الوظيفي؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر وذلك لصالح الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، بين 25 و35سنة)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية وذلك لصالح الأفراد الذين سنوات أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 25 سنة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية وذلك لصالح الأفراد الذين سنوات أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات.

الخاتمة

يعد بناء الثقة التنظيمية عامل أساسي لفاعلية ونجاح التنظيم لأي منظمة، كما يعد أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تحقيق الاستقرار التنظيمي والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها، وبناء على ذلك فإن توفير مناخ من الثقة بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين مشرفيهم وإدارة المنظمة يعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، فالثقة تتطلب توفر العديد من السياسات والممارسات الإدارية الواضحة والشفافة والنزيهة التي تراعي مصالح العاملين وتحقق أهدافهم، فضلا عن السلوكيات الإيجابية والمهارات التي يتمتع بها العاملين ومشرفيهم في العمل. وقد أكدت دراسات عديدة أن توفر مناخ من الثقة داخل المنظمة يعد أحد المؤثرات الأساسية في سلوك الأفراد داخل التنظيم، وقد أدركت المنظمات الحديثة هذه الحقيقة وتنبهت إلى ضرورة الاهتمام بالمورد البشري والحفاظ عليه من خلال توفير بيئة تنظيمية يسودها الثقة لتحفيزه لتبني سلوكيات إيجابية تصب في مصلحة المنظمة مثل سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد مطلب الكثير من المنظمات في عصرنا الحالي بسبب آثاره الإيجابية والتي منها تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

وقد تناولنا بالدراسة والتحليل دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدراسة النظرية التي تطرقنا فيها إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم وأهمية الثقة التنظيمية، أبعادها ومحدداتها وأساليب بنائها، كما تناولنا سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطرق لمفهومه وأهميته، أبعاده ومحدداته، أنماطه وآثاره ومعوقاته، مع عرض مساهمة الثقة التنظيمية بأبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة مكونة من ثلاث مؤسسات اقتصادية تنشط بولاية المدية بهدف التعرف على أثر الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج بعد اختبار الفرضيات المعتمدة.

وانطلاقا مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية المرغوبة والمطلوبة من قبل المنظمات، إذ نستطيع القول ببساطة أن من بين نتائج بناء وتكوين الثقة التنظيمية هو تعزيز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ومن خلال التطرق لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي:

1. أصبح مفهوم الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة من أكثر المفاهيم اهتماما في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لكونها أحد الأدوات الإدارية الفعالة التي تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمة، من خلال تحسين العلاقات بين العاملين وتبادل الآراء والمعلومات بينهم وتقديم الاقتراحات والأفكار الابتكارية لحل المشاكل التي تواجه المنظمة؛
2. تعد الثقة التنظيمية من العوامل المهمة في بناء العلاقات الإنسانية وزيادة التماسك الاجتماعي بين العاملين في المنظمة، كما أنها تعتبر أداة من الأدوات الفعالة في تحقيق الاستقرار التنظيمي للمنظمة في ظل التغيرات البيئية التي تشهدها بيئة الأعمال؛
3. إن الثقة بين زملاء العمل تعد مطلب أساسي لخلق مناخ من التفاعل والتبادل والتعاون بينهم، وحتى تسود أجواء من الثقة بين زملاء العمل يجب أن تكون العلاقات بينهم قائمة على المحبة والاحترام والتقدير المتبادل بما يسهم في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها؛
4. أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى أبعاد الثقة التنظيمية، وقد ركزت معظمها على ثلاثة أبعاد رئيسة تم الاتفاق عليها من طرف أغلب الكتاب والباحثين وهي (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل)، وقد تم اعتماد هذه الأبعاد في الدراسة الحالية كونها أكثر انسجاما مع أهداف الدراسة ومضامينها؛
5. يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر والذي أصبح يعوّل عليه كثيرا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين بها على حد سواء، فهذا المفهوم يشمل تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها العامل تجاه منظمته والتي تتجاوز مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، حيث يقوم العامل بمهام إضافية اختيارية تطوعية تتجاوز حدود الدور الرسمي أو الوصف الوظيفي دون توقع الحصول على أي شكل من أشكال المكافآت أو الحوافز المادية أو المعنوية مقابل ذلك، والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛
6. أكدت العديد من الدراسات على الأهمية البالغة لسلوك المواطنة التنظيمية في زيادة فعالية المنظمة والرفع من كفاءة أدائها، وأن المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية فقط في أداء المهام هي منظمات هشة

وغير قادرة على الاستمرارية، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي فيها؛

7. هناك شبه اتفاق بين الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية مؤخرا على وجود خمسة أبعاد رئيسة لهذا السلوك وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وتشكّل هذه الأبعاد الأساس الذي تقوم عليه مكونات سلوك المواطنة التنظيمية؛
8. يعد تحقيق الفعالية التنظيمية مطلب هام تسعى إليه كل منظمة، وإن تحقيق هذه الفعالية يتطلب وجود أفراد لديهم الرغبة والقدرة على ممارسة سلوكيات تنظيمية إيجابية تصب في مصلحة المنظمة كسلوك المواطنة التنظيمية، لذلك فهي تعمل على ترسيخ مفهوم هذا السلوك لدى العاملين بها وذلك من خلال التركيز على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تنميته وتعزيزه هذا من جانب، كما تحاول جاهدة من جانب آخر للعمل على إزالة العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى عدم وجود هذا السلوك لدى هؤلاء العاملين؛
9. كشفت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية بأن لهذا الأخير تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فسلوك المواطنة التنظيمية يعزز من قدرة المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية، كما أن ممارسة هذا السلوك من طرف العاملين يحقق للمنظمة الاستقرار التنظيمي ويكسبها ميزة تنافسية ويحافظ على مواردها بما يحقق لها الفعالية التنظيمية؛
10. تعد الثقة التنظيمية مدخلا أساسيا لمختلف السلوكيات التنظيمية الإيجابية ومنها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن إحساس العاملين بالثقة تجاه زملائهم ومشرفيهم في العمل وكذا تجاه الإدارة العليا للمنظمة يدفعهم نحو القيام بسلوكيات وأدوار إضافية تطوعية تتجاوز سلوك الدور الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي بما يؤدي إلى تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المدية، والتي حاولنا فيها إبراز دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1. وجود مستوى مرتفع للثقة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح لها (3.881)، ومن حيث الأبعاد المشكلة لها فقد تحققت جميعها بمستويات مرتفعة، إذ بلغت المتوسطات

المرجحة لكل من "الثقة بالإدارة العليا" و "الثقة بالمشرفين" و "الثقة بزملاء العمل" على التوالي (3.736) و (3.872) و (4.033)؛

2. وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط المرجح له (4.150)، ومن حيث الأبعاد المشكلة له فقد تحققت جميعها بمستويات مرتفعة، إذ بلغت المتوسطات المرجحة لكل من "الإيثار" و "الكياسة" و "الروح الرياضية" و"السلوك الحضاري" و "وعي الضمير" على التوالي (4.145) و (4.267) و (4.158) و (4.051) و (4.130)؛

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الثقة بالإدارة العليا تفسر ما قيمته (34.5%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن الثقة بالإدارة العليا تؤدي دور مهم في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الثقة بالمشرفين تفسر ما قيمته (31.1%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن الثقة بالمشرفين تؤدي دور مهم في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الثقة بزملاء العمل تفسر ما قيمته (44%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن الثقة بزملاء العمل تؤدي دور مهم في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث تم التوصل من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى أن أبعاد الثقة التنظيمية تفسر ما قيمته (52.6%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن الثقة التنظيمية بأبعادها تؤدي دور مهم في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛

7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) تبعا لمتغير الجنس والتصنيف الوظيفي؛

8. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر وذلك لصالح الفئات العمرية (أقل من 25 سنة، بين 25 و 35 سنة)؛
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي؛
10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية وذلك لصالح الأفراد الذين سنوات أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات؛
11. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر وذلك لصالح الفئة العمرية أقل من 25 سنة؛
12. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي وذلك لصالح الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي؛
13. وأخيرا، تم التوصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية وذلك لصالح الأفراد الذين سنوات أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات، الأمر الذي سينعكس على ثقتهم بمشرفيهم وبالإدارة العليا للمنظمة؛
2. ضرورة قيام الإدارة العليا للمنظمة بتقديم المبررات الكافية حول القرارات المتخذة مما يزيد من ثقة العاملين في إدارة المنظمة؛
3. من الضروري أن يعمل المشرف على محاولة التقرب أكثر من المرؤوسين من خلال إنشاء علاقات اجتماعية متوازنة يسودها الود والاحترام والعدل ومساعدة العاملين على حل المشاكل المتعلقة بعملهم والاهتمام بتلبية احتياجاتهم الشخصية لما لها من أثر كبير في تنمية جسور الثقة بين المشرف والمرؤوسين وتعزيز التوازن في عدالة التعامل؛

4. ضرورة التزام المشرفين بإتباع إجراءات واضحة عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، وتطبيق نفس إجراءات تقييم الأداء على العاملين المنتمين إلى نفس الفئة الوظيفية، مع الحرص على إعلام العاملين بهذه الإجراءات وذلك بغية كسب ثقتهم؛
5. العمل على تعزيز الاتصالات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين مشرفيهم في العمل لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية؛
6. ضرورة حرص إدارات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على إقامة ورش عمل وندوات جادة للبحث في كيفية توليد الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل هذه المؤسسات، وإكساب العاملين آليات بناء الثقة مع الأطراف الأخرى خصوصا مع زملائهم ومع مشرفيهم في العمل؛
7. ضرورة العمل على المراجعة المستمرة للممارسات والسياسات المتبعة من طرف المشرفين والإدارة العليا للمنظمة وتقييمها بشكل دائم بما يسمح بتنمية وشيوع الثقة داخل بيئتها؛
8. ضرورة الحرص على شعور العاملين بالثقة لما لها من دور بارز في خلق الاستقرار والهدوء في أماكن العمل، وبالتالي تشجيع وتحفيز العاملين للعمل بتفان وبذل المزيد من الجهود خارج أدوارهم الرسمية المكلفين بها حفاظا على سمعة المنظمة؛
9. توعية العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وإيجابياته من خلال عقد الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية المتخصصة التي تشجع على الانخراط في ممارسة هذا السلوك، وذلك للمحافظة على المستوى المرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية كما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية؛
10. ضرورة الحرص على تشجيع مختلف الجهود التي تبذل في إطار الأدوار غير الرسمية في العمل وكذا مختلف السلوكيات الإيجابية التي يمارسها العاملون بهدف تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
11. ضرورة حرص قسم الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على وضع سياسات ومعايير عادلة وموضوعية توضح الخصائص الواجب توفرها في الفرد حتى يمكن تعيينه في وظائف الإشراف كالتمتع بالكفاءة والتخصص والعدالة والعلاقات الاجتماعية وذلك حتى يمكن كسب ثقة العاملين؛
12. العمل على تحفيز وتشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بوضع الأنظمة والإجراءات اللازمة لمكافأة الجهود التطوعية لهم من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، واعتبار هذا السلوك أحد المعايير الهامة في تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين؛

13. ضرورة اهتمام المشرفين بالقيم الاسلامية ذات العلاقة بسلوك المواطنة التنظيمية وتمثلها في سلوكهم حتى يكونوا قدوة حسنة لمرؤوسيهم؛

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

مقترحات الدراسة:

1. إجراء دراسة مقارنة تتناول علاقة الثقة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لمؤسستين من قطاع الوظيف العمومي والقطاع الاقتصادي؛
2. إجراء دراسة لأثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
3. إجراء المزيد من الدراسات لبحث علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات تنظيمية أخرى (الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل، الاغتراب الوظيفي، الانغماس الوظيفي، جودة حياة العمل).

قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة في إعداد الدراسة

I- المراجع باللغة العربية:

أولا- القواميس والمعاجم العربية:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين، **قاموس لسان العرب**، الطبعة السادسة، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003.

ثانيا- الكتب:

2. أبو علام رجاء، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، الطبعة الرابعة، دار الجامعات للنشر، مصر، 2004.
3. أحمد محمد سعيد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
5. حسين محمد جواد الجبوري، **منهجية البحث العلمي: مدخل لبناء المهارات البحثية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
7. خضير كاظم حمود، **السوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
8. ذوقان عبيدات، عبد الرحمان عدس، **كايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، الأردن، 2001.
9. ربيع أسامة، **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، كلية التجارة، مصر، 2007، ص: 111.
10. زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2011.
11. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

12. سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

13. الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، **السلوك التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.

14. عادل سالم معايعة، رامي جمال اندراوس، **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

15. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

16. عبد السلام رمضان محمود، **بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق**، مكتبة كلية التجارة، طنطا، مصر، 1996، ص: 221.

17. عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.

18. العزاوي نجم عبدالله، جواد عباس حسين، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

19. القحطاني سالم وآخرون، **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)**، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004.

20. القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1993.

21. الكساسبة محمد، الفاعوري عبير، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، دار حامد للنشر، الأردن، 2010.

22. محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2005.

23. محمد بلال الزعبي، عباس الطلاحفة، **النظام الإحصائي SPSS**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

24. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

25. محمد عبيدات، **بحوث التسويق: الأسس، المراحل والتطبيقات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

26. محمود العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

27. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007.

28. مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

29. المهند السبيعي، **مقدمة في منهجيات التعيين: أبحاث وتسويق**، الطبعة الأولى، 2012.

30. ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

ثالثا– الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

31. تامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010.

32. الحربي نيفين بنت حامد، **الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**، رسالة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.

33. حمد بن سليمان البدراني، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

34. حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.

35. الزيدي ناظم جواد سلمان، **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

36. سوزان إلياس حنّاوي، **دور سياسات التميّز التنظيمي في الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.

37. الشكرجي أسماء طه نوري، **أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

38. عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2010.

39. المعايطة على أحمد جبرائيل، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.

- **رسائل الماجستير:**

40. أبو حمور عنان، **الإدارة بالأهداف وأثرها على دعم الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في مراكز الوزارات**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2010.

41. أسماء زهري عبد الله زايد، **الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين، 2018.

42. أماني يوسف طالب البكار، **مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو مدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.

43. بوعكاز فريد، **الإشراف والرضا الوظيفي: المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا**، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008.

44. دلال العريفي، **مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2017.

45. رجاء محمد حسن نصار، **دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة فلسطين**، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

46. الرواشدة إياد طه، **التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

47. سامية خميس أبو ندى، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

48. سند بن نهار القحطاني، **الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين: من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.

49. صابرين مراد نمر أبو جاسر، **أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

50. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر **إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

51. الصقير عبد المحسن محمد، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

52. الطائي رنا ناصر، **الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

53. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2016.

54. عايدة سعيد ديب، **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم**، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016.

55. عبد الله محمد الخميس، **علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي وفروعها بالمناطق**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.

56. عبد المحسن بن محمد بن عبد الله الصقير، **ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

57. عتودي أحمد حجاب مروعي، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة جازان**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2017.

58. علياء حسني علاء الدين نوح، **أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

59. فريك يحي، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة: دراسة حالة مجمع صيدال**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.

60. الكساسبة محمد مفضي، **العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمة: دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1996.

61. محمد شفيق سعيد المصري، **الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

62. محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

63. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، **محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأونروا**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

رابعا– المجلات العلمية:

64. أبو تاهية بندر كريم، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.

65. احسان دهش جلاب وآخرون، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي الكليات الأهلية بمحافظات الفرات الأوسط**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 13، العدد 39، 2016.

66. أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 17، العدد 2، 2003.

67. آرادن حاتم خضير، شهناز فاضل أحمد، **الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي: بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب**، مجلة الدنانير، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 10، 2017.

68. أميرة خضير كاظم بعنوان، **الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 08، العدد 31، 2014.

69. أيمن عوده المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 2، 2013.

70. بدري قسم عبد الفراج مرسال، صديق بلل إبراهيم، **أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، 2017.

71. جكه عتيق عبد العزيز، الشاهين عبد الرحمن عبد اللطيف، **الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 14، العدد 3، 2007.

72. حمزة معمري، بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014.

73. الحوامدة نضال صالح، **العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 16، العدد 1، 2004.

74. خليفة محمد، **محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 5، العدد 1، 1997.

75. رشيد مازن فارس، **الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار**، مجلة الإدارة العامة، السعودية، المجلد 43، العدد 3، 2003.

76. رضا قجة، **دراسة تحليلية لنسق العملية الاشرافية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 12، 2017.

77. رفاعي رجب حسنين محمد، **تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي: دراسة ميدانية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، المجلد 16، العدد2، 2009.

78. زايد عادل محمد، **تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، المجلد 55، العدد 39.

79. سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 21، 2016.

80. سعدون حمود حثير الربيعاوي، سلام سعد سريح الدراجي، **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، بغداد، العراق، العدد 21، 2016.

81. السعودي موسى أحمد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 32، العدد 1، 2005.

82. سليمان محمد جلال، الشربيني صفاء أحمد، المنسي محمود عبد العزيز، **تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 34، العدد 3، 2010.

83. السيدة محمود إبراهيم سعد، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية**، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 81، 2013.

84. شاكر جار الله الخشالي وآخرون، **أثر التمكين في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 5، 2011.

85. الشعلان مضاوي، **الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى موظفات الإدارات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نور بنت عبد الرحمن: دراسة ميدانية**، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، الأردن، المجلد 3، العدد 12، 2014.

86. طارق رضوان محمد رضوان، **الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية**، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد 4، 2014.

87. عادل سالم معايعة، رامي جمال أندراوس، **درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، البحرين، المجلد 10، العدد 4، 2009.

88. عبد السميع جمال عبد الحميد، **الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 4، 2010.

89. عتريس محمد عيد، **تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق**، دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، جامعة الزقازيق، مصر، العدد 93، 2016.

90. علي حسون فندي الطائي وآخرون، **تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 67، 2012.

91. العنزي سعد علي، الساعدي مؤيد يوسف نعمة، **الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، العدد 5، 2004.

92. الغامدي عبد الله عبد الغني، **الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 3، 1990.

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

94. الفهداوي فهمي خليفة صالح، **علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك**، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 32، العدد 2، 2005.

95. الكعبي حميد سالم، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الإعمار والإسكان**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة الرافدين، العراق، العدد 32، 2013.

96. متعب حامد كاظم، العطوي عامر علي، **دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 10، العدد 2، 2008.

97. محارمة ثامر محمد، **سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية**، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، المجلد 48، العدد 2، 2008.

98. محمد جودت محمد فارس، **العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهرة غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 22، العدد 2، 2014.

99. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، **الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي**، مجلة جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، السنة 27، العدد 1 و 2، 2014.

100. محمد ناصر إسماعيل وآخرون، **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012.

101. محمود عبد الرحمن الشنطي، **دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط غي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 23، العدد 2، 2015.

102. مؤيد الساعدي وآخرون، **علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي: بحث استطلاعي تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة**، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 1، 2012.

103.مي فيصل أحمد، **الثقة التنظيمية لدى العاملين في كليات التربية/جامعة بغداد**، مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 89، 2015.

104.نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، **دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك**، مجلة آداب الفراهيدي، جامعة تكريت، العراق، العدد 19، 2014.

105.نويبات عبد القادر، يوسفي كمال، **دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 16، 2016.

106.هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، **الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، المجلد 20، العدد 2، 2012.

107.يسرا ياسين لازم، غسان قاسم داود اللامي، **تأثير مخرجات العاملين في الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية للمشروبات الصناعية الصغيرة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، 2009.

خامسا– وثائق رسمية:

108. مصلحة التوثيق، فرع صيدال للمضادات الحيوية (Antibiotical)، المدية، الجزائر، نوفمبر 2019.

II– المراجع باللغة الأجنبية:

أولا– القواميس والمعاجم الأجنبية:

109. Oxford English Readers Dictionary, london, oxford press, 2003.

ثانيا– الكتب:

110. Buchanan, D. A., & Huczynski, A., **Organizational Behavior: An Introductory Text**, 5th Ed, Prentice-Hall Inc, USA, 2004.

111. Gipson & al., **Organizational :Behavior, Structure, Process**, McGraw-Hill company, Inc., New York, 2003.

112. Paine, K. D., **Guidelines for measuring trust in organizations**, The institute for public relations, 2003.

113. Robbins, S., **Organizational Behavior**, 9th Ed, Prentice-Hall Inc, USA, 2001.

114. Robbins, S. P., **Organizational Behavior**, International Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

ثالثا– الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

115. Begum, N., **The relationship between social power and organizational citizenship behavior: The meditational role of procedural justice, organizational commitment, and job satisfaction in context of a private commercial bank in Bangladesh**, Unpublished doctoral dissertation, Independent University, Bangladesh, 2005.

116. Freund, R., **Determining the effects of employee trust on organizational commitment**, A dissertation of Doctor in Education, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University, california, United States, 2014.

- **رسائل الماجستير:**

117. Boe, T. A.**, Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations**, MSc Dissertation, Master of science Degree in Training and Developement, 2002.

118. Chair, M. S., & Ebrahim, A., **Trust Social Capital and Organizational Effectiveness, Master of Public and International Affairs**, MSc Dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004.

رابعا– المجلات العلمية:

119. Albrecht, S., Travailing, A.,**Trust in public sector-senior management**, the international journal of human management, Vol. 14, No. 1, 2003.

120. Ali, N., **Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior A Study of Health Sector of Pakistan**, Review of Public Administration and Management, Vol. 4, No. 3, 2016.

121. Aydogdu, S., & Asikgil, B., **An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction Organizational Commitment And Turnover**

Intention, International Review Of Management and Marketing, Vol. 1, No. 3, 2011

122. Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Günel, I., & Duyan, M., **Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment**, Universal Journal of Educational Research, Vol. 4, No. 6, 2016.

123. Bateman, T. S., Organ, D. W., **Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"**, Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, 1983.

124. Becerra, M., & Gupta, A. K., **Perceived Trustworthiness within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects**, Organization Science, Vol. 14, No.1, 2003.

125. Benetyte, D., & Jatuliaviciene, G., **Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context**, Regional Formation and Development Studies, Vol. 10, No. 2, 2014.

126. Bowler, W.M., **Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 7, No. 6, 2006.

127. Butler Jr, J.K., **Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory,** Journal of Management, Vol. 17, No. 3, 1991.

128. Casimir, G., Lee, k., & Loon, M., **Knowledge sharing: influences of trust commitment and cost**, journal of knowledge management, Vol. 16, No. 5, 2012.

129. Chen, C. C., & Chiu, S. F., **An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Business psychology, Vol. 23, 2008.

130. Chen, X. P., Hui, C., & Sego, D. J., **The Role Of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses**, Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 6, 1998.

131. Chien, M. H., **An investigation of the relationship of organizational structure employees personality and organizational citizenship behaviors**, Journal of American Academy of Business, Vol. 5, 2004.

132. Deluga, R. J., **Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour**, Journal Of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No. 4, 1994.

133. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., **Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4, 2002.

134. Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P., **The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance**, Journal of Management, Vol. 35, No. 1, 2009.

135. Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P., **Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving**, Communication Quarterly, Vol. 49, No. 4, 2001.

136. Hakanen, M., & Soudunsaari, A., **Building trust in high-performing teams**, Technology Innovation Management Review, Vol. 2, No. 6, 2012.

137. Ismail, H., **Organizational Justice and Citizenship Behavior, the Mediating Role of Trust**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 1, 2015.

138. Itiola, K. O., Itunu, I. O., & Ezekiel, A., **Empirical study of the impact of organisational citizenship behaviour dimensions on job satisfaction among administrative staff of Osun state owned tertiary institutions, Nigeria,** International Journal of Academic Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 8, 2014.

139. Kidwell, R., & Mossholder, K., **Cohesiveness and Organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups individuals**, Journal of Management, Vol. 23, No. 6, 1997.

140. Knoll, D. L., & Gill, H., **Antecedents of trust in supervisors, subordinates and peers**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 26, No. 4, 2011.

141. Konovsky, M., & Pugh, S., **Citizenship Behavior and Social Exchange**, Academy of Mangement Journal, Vol. 37, No. 6, 1994.

142. Kritsonis, A., **Leadership in Organization: National Implications**, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, Vol. 8, No. 1, 2004.

143. Ladebo, O., **Emplyees Personal Motives For Engaging In Citizenship Behavior: The Case Of Workers In Nigeria's Agriculture Industry**, Journal Of The Research In Social Psychology, Vol. 9, No. 16, 2004.

144. Lin Dar, O., **Trust in coworkers and employee behaviors at work**, 2009.

145. Lin, C. P., **Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory**, Journal of Business Ethics, Vol. 94, No. 4, 2010.

146. Mayer, R. C., Gavin, M. B., **Trust in management and performance who minds the shop While the employees watch the boss?**, Academy of management journal, Vol. 48, No. 5, 2005.

147. McAllister, D. J., **Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations**, Academy of management journal, Vol. 38, No. 1, 1995.

148. Meskati, Z., Eskandari, B., & Mostahfezian, M., **The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Trust: A Case Study of the Employees of the Department of Youth and Sports,** Research in Sport Management and Psychology, Vol. 2, No. 2, 2014.

149. Moon, H., & Al, **Me or we? The Role of personality and justice as othercentered Antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations**, Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.1, 2008.

150. Naderi, N., & Hoveida, R., **The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran)**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 2, 2013.

151. Nadiri, H., & Tanova, C., **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry**, International Journal. of Hospitality Management, Vol. 29, No.1, 2010.

152. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 3, 1993.

153. Norman, G., **likert scales, levels of measurements and the "laws" of statistics,** Advances in health Sciences education: theory and practice, Vol. 15, No. 5, 2010.

154. Nourani Saadoldin, S., Kohansal Daghian, Z., Esmaily, H., & Hooshmand, E., **The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress Among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran**, Journal of Midwifery and Reproductive Health, Vol. 4, No. 2, 2016.

155. Oktuğ, B. Z., **The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Styles**, British Journal of Arts and Social Sciences, Vol. 9, No. 1, 2012.

156. Ong, L. D., **Workplace friendship, trust in coworkers and employees' OCB**, *Актуальні проблеми економіки*, No. 2, 2013.

157. Organ, D., & Konovsky, M., **Cognitive Versus Affective Determinants Of Organizational Citizenship Behavior,** Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 1, 1989.

158. Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E., **Fairness Perceptions and Trust as mediators for transformational and transactional leadership A two-sample study**, Journal of Management, Vol. 25, No. 6, 1999.

159. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H., **Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employees satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors**, Journal of Management, Vol. 22, No. 2, 1996.

160. Pozfeh, A. Z., & Karimi, F., **The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department**, International Education Studies, Vol. 9, No. 6, 2016.

161. Rawlins, B., **Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust**, Public Relations Journal, Vol. 2, No. 2, 2008.

162. Sarwar, A., Mumtaz, M., & Ikram, S., **Improving Organizational Citizenship Behavior through Transformational Leadership: Mediating role of Trust in Leader**, Asian Journal of Business Management, Vol. 7, No. 2, 2015.

163. Settoon, R. P., & Mossholder, K. W., **Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 2, 2002.

164. Straiter, K. L., **The Effects Of Supervisors' Trust Of Subordinates And Their Organization on Job Satisfaction And Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1, No. 1, 2005.

165. Vigoda-Gadot, E., **Group-Level Organizational Citizenship Behavior in the Education System: A Scale Reconstruction and Validation**, Educational Administration Quarterly, Vol. 43, No. 4, 2007.

166. Vondey, M., **Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior**, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, No. 1, 2008.

167. Williams, L., & Anderson, S., **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior**, Journal of management, Vol. 17, 1991.

168. Yang, J., Kevin, W. M., & Peng, T. K., **Supervisory Procedural Justice effects: The mediating role of Cognitive and Affective Trust**, The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 2, 2009.

169. Yanni, Y., & Yongrok, C., **Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms**, Chinese Management Studies, Vol. 8, No.4, 2014.

170. Yilmaz, A., & Ataly, C., **A Theoretical analyze on the concept of trust in organizational life**, European journal of social science, Vol. 8, No. 2, 2009.

171. Zayim, M., & Kondakci, Y., **An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools**, Educational Management Administration & Leadership, Vol. 43, No. 4, 2015.

خامسا– المراجع الالكترونية:

172. https://www.sonelgaz.dz/category/historique, le 02/11/2019 à 17:30.

173. **Direction de Distribution de Médéa** En ligne: http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article104, le 04/11/2019.

الملاحـــق

الملحق رقم (01): الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبانة

أخي العامل، أختي العاملة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **"دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"**، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

ولتحقيق أهداف الدراسة أرجوا من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على البيانات المطلوبة عن طريق الإجابة على فقرات الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك، مع العلم أن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم في إنجاز هذه الدراسة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (X) أمام الخيار المناسب.

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 25 سنة ☐ بين 25 و 35 سنة ☐

بين 36 و 46 سنة ☐ 47 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4- التصنيف الوظيفي:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5- سنوات الأقدمية:

أقل من 05 سنوات ☐ بين 05 و 15 سنة ☐

بين 16 و 26 سنة ☐ 27 سنة فما فوق ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقة التنظيمية

في ما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد الثقة التنظيمية، فالرجاء اختيار الجواب المناسب بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبّر عن وجهة نظرك نحو ما هو قائم فعلا.

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الثقة بالإدارة العليا						
01	أثق في الإدارة العليا للمؤسسة وفي كافة تصرفاتها كونها تتمتع بكفاءة عالية في أداء عملها .					

02	تحترم الإدارة العليا آراء العاملين التي تخدم أهداف المؤسسة مما يولد ثقة كبيرة في أنفسهم.					
03	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع جميع العاملين وتسعى لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.					
04	تهتم الإدارة العليا بتوفير الظروف الملائمة في أماكن العمل.					
05	أثق في الإدارة العليا كونها تتخذ قرارات تراعي مصالح العاملين.					
الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر)						
06	أثق بالمشرف كونه يتمتع بكفاءة عالية في أداء عمله.					
07	يعمل المشرف على تنمية روح الفريق بين جميع العاملين.					
08	يهتم المشرف بمصالحنا وأهدافنا ويعمل على تحقيقها.					
09	يعامل المشرف الجميع بعدالة دون أن يميز أحد على الآخر.					
10	يبادر المشرف بمساعدة العاملين الذين تواجههم مشكلات في العمل.					
الثقة بزملاء العمل						
11	أثق بزملائي في العمل وأسعى دوما لتحسين علاقاتي وخلق جو من التفاهم معهم.					
12	أسعى مع زملائي دوما لتحقيق مصالحنا المشتركة.					
13	يتمتع زملائي بقيم ومبادئ كما يتصرفون بطريقة تشجع الآخرين على الثقة بهم.					

14	يقوم زملائي بمساعدتي في إنجاز مهام عملي إذا تطلب الأمر وإفادتي بخبرتهم في العمل.					
15	أقوم بتبادل وتشارك المعارف مع زملائي خدمة لصالح المؤسسة.					

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

تصف العبارات التالية السلوك الوظيفي الذي يمارسه العامل بشكل تطوعي اختياري والذي يعزز فعالية وكفاءة المؤسسة. الرجاء اختيار الجواب المناسب بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبّر عن وجهة نظرك نحو ما هو قائم فعلا.

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الإيثـار						
16	أبادر بمساعدة زملائي في العمل الذين لديهم أعباء عمل كثيرة من غير أن يطلبوا مني ذلك.					
17	أقوم بمساعدة زملائي الجدد وإفادتهم بخبراتي في العمل.					
18	أساعد زملائي الآخرين للتغلب على المشاكل التي تعترضهم في العمل.					
19	أقوم بمساعدة زملائي الذين تغيبوا عن العمل لإتمام أعمالهم المتراكمة.					
20	أضحي بمصلحتي الشخصية من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.					
الكياسة (اللطف أو المجاملة)						
21	أحرص على اتخاذ الاحتياطات والتدابير الوقائية اللازمة لتجنب حدوث أي مشاكل في العمل.					

22	أحترم حقوق الزملاء الآخرين في العمل.					
23	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي وأتجنب التصرفات التي تسبب حدوث مشاكل بيننا.					
24	أقوم بالتشاور مع زملائي في حالة عزمي على اتخاذ قرار يؤثر عليهم.					
25	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.					
الروح الرياضية						
26	أتقبل النقد البناء والملاحظات في العمل بصدر رحب.					
27	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر أو شكوى .					
28	أتجنب إثارة المشاكل في أماكن العمل.					
29	أتجاوز المشكلات والمضايقات البسيطة التي تحدث مع زملائي في العمل.					
30	أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أي تذمر أو شكوى.					
السلوك الحضاري						
31	أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي يكون حضورها اختياريا.					
32	أقدم الاقتراحات التي تساهم في تحسين طرق العمل بالمؤسسة.					
33	أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها وعلى صورتها الإيجابية أمام الآخرين.					
34	أحاول دائما التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في المؤسسة.					

35	أحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة وإعلاناتها باهتمام بالغ.					
وعي الضمير						
36	أبذل قصارى جهدي الذاتي لتطوير مهاراتي في العمل.					
37	أحرص دائما على الالتزام التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.					
38	أحترم الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة من دون رقابة.					
39	أبذل كل ما أملك من أجل حماية العمال والممتلكات داخل المؤسسة.					
40	أستمر في العمل إلى ما بعد وقت الدوام الرسمي عند الحاجة.					

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

	الاسم الكامل للمحكم	الرتبة	الجامعة
01	سعيداني جمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة – الجزائر–
02	سعيد منصور فؤاد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة – الجزائر–
03	غيدة فلة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة – الجزائر–
04	زنيني فريدة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة خميس مليانة – الجزائر–
05	خلود عطية أحمد الفليت	أستاذ مساعد	الجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين–
06	محمد إقبال العلجوني	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية – الأردن–
07	ياسر يس سيد أحمد فضل	أستاذ مساعد	جامعة قطر – قطر–
08	سعيد البنا	أستاذ	جامعة قطر – قطر–
09	طارق فتحي أسعد المبروك	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة – فلسطين–
10	جلال إسماعيل عوض شبات	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة – فلسطين–

الملحق رقم (03): الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,965	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الثقة_في_الإدارة_العليا	298	3,7369	,85125
الثقة_في_الرئيس_المباشر	298	3,8725	,88981
الثقة_في_زملاء_العمل	298	4,0336	,63220
الثقة_التنظيمية	298	3,8810	,69569
Valid N (listwise)	298		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإيثار	298	4,1456	,58200
الكياسة	298	4,2671	,50352
الروح_الرياضية	298	4,1584	,51235
السلوك_الحضاري	298	4,0510	,66572
وعي_الضمير	298	4,1302	,47364
سلوك_المواطنة_التنظيمية	298	4,1505	,47256
Valid N (listwise)	298		

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588[a]	,345	,343	,38301

a. Predictors: (Constant), العليا_الإدارة_في_الثقة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,901	1	22,901	156,116	,000[b]
	Residual	43,422	296	,147		
	Total	66,323	297			

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Predictors: (Constant), العليا_الإدارة_في_الثقة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,931	,100		29,299	,000
	العليا_الإدارة_في_الثقة	,326	,026	,588	12,495	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557[a]	,311	,308	,39301

a. Predictors: (Constant), المشرفين_في_الثقة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,603	1	20,603	133,390	,000[b]
	Residual	45,720	296	,154		
	Total	66,323	297			

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Predictors: (Constant), المشرفين_في_الثقة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,004	,102		29,504	,000
	المشرفين_في_الثقة	,296	,026	,557	11,549	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,663[a]	,440	,438	,35438

a. Predictors: (Constant), العمل_زملاء_في_الثقة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,150	1	29,150	232,106	,000[b]
	Residual	37,174	296	,126		
	Total	66,323	297			

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Predictors: (Constant), العمل_زملاء_في_الثقة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,152	,133		16,203	,000
	العمل_زملاء_في_الثقة	,496	,033	,663	15,235	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725[a]	,526	,521	,32700

a. Predictors: (Constant), العليا_الإدارة_في_الثقة, العمل_زملاء_في_الثقة, المباشر_الرئيس_في_الثقة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,887	3	11,629	108,756	,000[b]
	Residual	31,436	294	,107		
	Total	66,323	297			

a. Dependent Variable: التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Predictors: (Constant), المباشر_الرئيس_في_الثقة, العليا_الإدارة_في_الثقة, العمل_زملاء_في_الثقة

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	العامل جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقة_التنظيمية	ذكر	196	3,8752	,65403	,04672
	انثى	102	3,8922	,77275	,07651

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الثقة_التنظيمية	Equal variances assumed	2,536	,112	,200	296	,842
	Equal variances not assumed			,189	177,559	,850

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,586	3	3,195	7,002	,000
Within Groups	134,157	294	,456		
Total	143,743	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,212	4	2,053	4,438	,002
Within Groups	135,532	293	,463		
Total	143,743	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,317	2	,158	,326	,722
Within Groups	143,426	295	,486		
Total	143,743	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه الثقة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

ANOVA

الثقة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,812	3	2,604	5,632	,001
Within Groups	135,932	294	,462		
Total	143,743	297			

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في متوسطات آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

Group Statistics

	العامل جنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سلوك_المواطنة_التنظيمية	ذكر	196	4,1339	,50315	,03594
	انثى	102	4,1824	,40783	,04038

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
سلوك_المواطنة_التنظيمية	Equal variances assumed	,018	,894	,840	296	,402
	Equal variances not assumed			,897	244,819	,371

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير العمر.

ANOVA

سلوك_المواطنة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,164	3	1,055	4,909	,002
Within Groups	63,160	294	,215		
Total	66,323	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

سلوك_المواطنة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,842	4	,711	3,280	,012
Within Groups	63,481	293	,217		
Total	66,323	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير التصنيف الوظيفي.

ANOVA

سلوك_المواطنة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,550	2	,275	1,234	,293
Within Groups	65,773	295	,223		
Total	66,323	297			

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الأفراد المبحوثين تجاه سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير سنوات الأقدمية.

ANOVA

سلوك_المواطنة_التنظيمية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,869	3	,956	4,431	,005
Within Groups	63,455	294	,216		
Total	66,323	297			