

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا

سلوكيات المواطنة التنظيمية و تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية  
لدى عمال سونلغاز بلدية المنيعه  
دراسة ميدانية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد البشرية

المشرف:

د. بقادير عبد الرحمن

من إعداد الطالب :

➤ بوصبع مصطفى

السنة الدراسية : 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية  
لدى عمال سونلغاز ببلدية المنيعه  
دراسة ميدانية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد البشرية

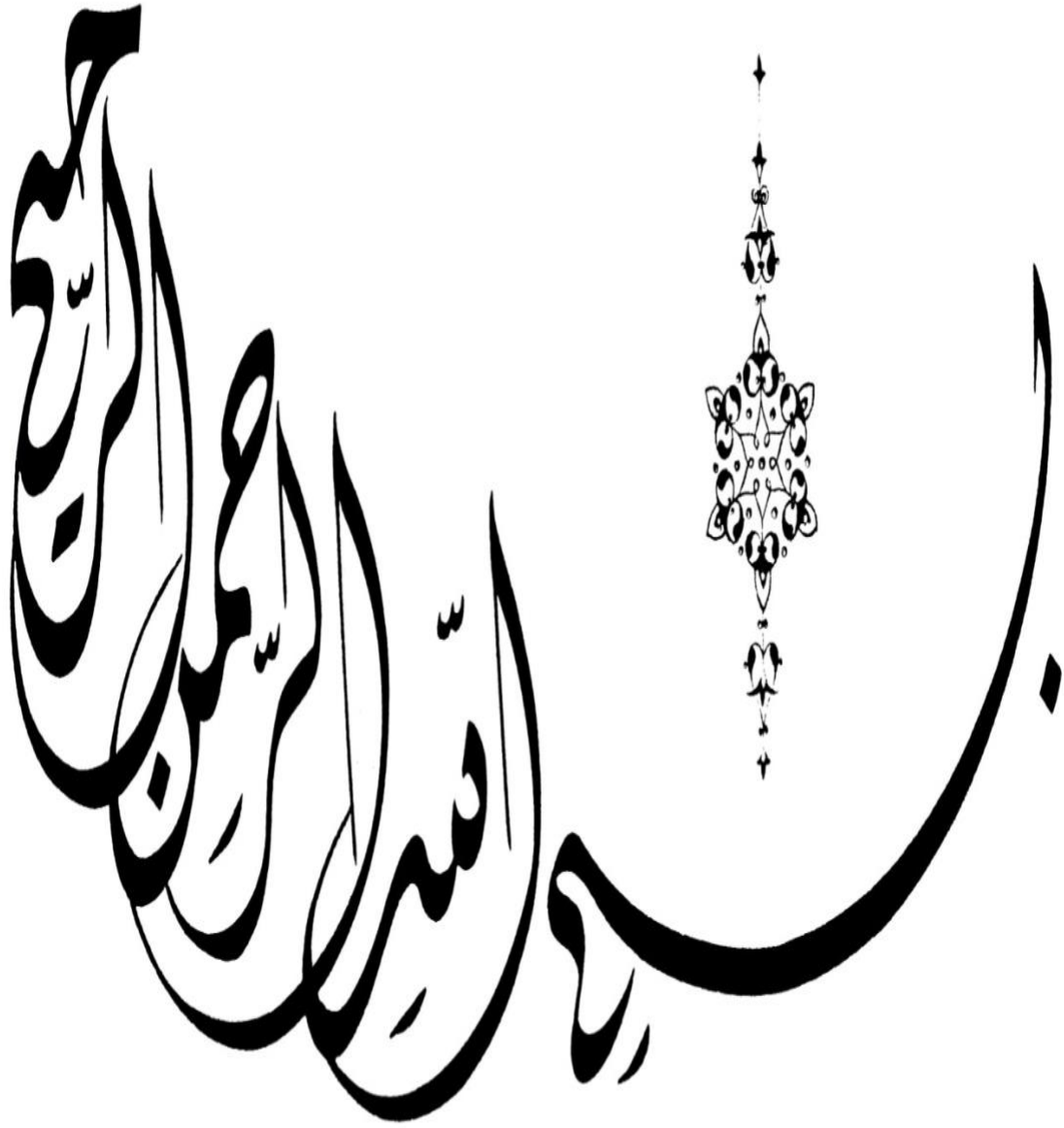
المشرف:

د. بقادير عبد الرحمن

من إعداد الطالبة:

➤ بوصبع مصطفى

السنة الدراسية : 2022/2021



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى.....

الذي رباني على الأخلاق... وكان لي السند الوحيد... والكتف الذي أرتكز عليه... من علمني العطاء بدون انتظار... من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز... أرجو من الله أن يطيل عمرك ل ترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار... أبي

العزیز

إلى نبع الحنان والعطاء... ملاكي في الحياة.... إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى العين التي سهرت وتعبت وغمرتني بحبها.... إلى من كانت سببا في نجاحي... تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي... أمي الغالية... حفظها

الله وأطال في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه وإلى كل الأقارب والأحباء ، ولا أنسى بالذكر زملائي وأصدقائي في قسم علم النفس وأخص بالشكر زميلتي مصاطفي أسماء وأهدي أيضا هذا العمل إلى أساتذتي كل باسمه وإلى كل من تحمله ذاكرتي ولا

تحمله مذكرتي

مصطفى

## الشكر والعرفان

الحمد لله والشكر لله على فضله وتوفيقه لي لإنجاز هذا العمل، أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل " بقادير عبد الرحمن " الذي كان لي نعم المشرف وخير المعلم، لم ييخل علي بنصائحه وتوجيهاته خلال فترة اعداد هذه المذكرة، والذي كان له أثر كبير في إتمام هذه الدراسة، أدعو الله أن يجزيه كل خير، وأن يبارك له في عمله وأسرتة وأن ينعم عليه بدوام الصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الطاقم مؤسسة سونلغاز بولاية المنبعة على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي

وكما أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى جميع الأساتذة الذين تعلمت على أيديهم في كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بجامعة غرداية ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

مصطفى بوصبع

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنية ، وتحديد الفروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .  
ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم تطبيق مقياسين ، مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية ومقياس الثقة التنظيمية ، وبعد التأكد من خصائصهما السيكمترية ( الصدق والثبات ) تم تطبيقهما على عينة مكونة من 100 عامل  
وباستخدام المنهج الوصفي وأساليب التحليل الإحصائي باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة طردية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية
- مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية مرتفع
- مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية مرتفع
- لا توجد فروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن
- لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن
- لا توجد فروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية
- لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية

### الكلمات المفتاحية :

الثقة التنظيمية - سلوكيات المواطنة التنظيمية - العامل



## Résumé de l'étude

L'étude visait à révéler les comportements de citoyenneté organisationnelle et à renforcer le concept de confiance organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz à Al-Meniaa, et à déterminer les différences dans le niveau des comportements de citoyenneté organisationnelle et de confiance organisationnelle selon l'âge et l'ancienneté. Pour atteindre l'objectif de cette étude, deux échelles ont été appliquées, l'échelle de comportement de citoyenneté organisationnelle et l'échelle de confiance organisationnelle, et après vérification de leurs propriétés psychométriques (véracité et fiabilité) elles ont été appliquées à un échantillon de 100 travailleurs en utilisant l'approche descriptive et statistique. méthodes d'analyse à l'aide du Programme statistique pour les sciences sociales (SPSS).

- Il existe une relation directe entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la confiance organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz dans l'État d'Al-Meniaa

Le niveau de comportements de citoyenneté organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz dans l'État d'Al-Meniaa est élevé

- Le niveau de confiance organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz dans l'État d'Al-Meniaa est élevé

- Il n'y a pas de différences dans le niveau des comportements de citoyenneté organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz en raison de la variable d'âge

- Il n'y a pas de différences dans le niveau de confiance organisationnelle des travailleurs de Sonelgaz en raison de la variable d'âge

- Il n'y a pas de différences dans le niveau des comportements de citoyenneté organisationnelle parmi les travailleurs de Sonelgaz en raison de la variable d'ancienneté

- Il n'y a pas de différences dans le niveau de confiance organisationnelle des travailleurs de Sonelgaz en raison de la variable d'ancienneté

les mots clés :

Confiance organisationnelle - comportements de citoyenneté organisationnelle - le travailleur





## فهرس المحتويات :

أ	الشكر والعرفان
ب - ج	ملخص الدراسة
د - هـ	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
3-2-1	المقدمة
<b>الفصل الأول : مدخل إلى الدراسة</b>	
6	إشكالية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	مفاهيم الإجرائية
11	الدراسات السابقة
21	تعقيب على الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني : سلوكيات المواطنة التنظيمية</b>	
27	تمهيد
27	مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
29	خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
31	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
33	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
37	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
38	محددات المواطنة التنظيمية
43	الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
44	إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
45	معوقات المواطنة التنظيمية

47	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث : الثقة التنظيمية</b>
48	مفهوم الثقة التنظيمية
50	أهمية الثقة التنظيمية
51	أنواع الثقة التنظيمية
53	أساليب الثقة التنظيمية
54	أبعاد الثقة التنظيمية
56	نماذج الثقة التنظيمية
64	معوقات الثقة التنظيمية
65	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
70	منهج الدراسة
71	حدود الدراسة
71	مجتمع و عينة الدراسة
72	خصائص عينة الدراسة
73	الدراسة الإستطلاعية
73	أدوات الدراسة
75	الخصائص السيكومترية
78	إجراءات الدراسة
78	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	<b>الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج</b>
82	تمهيد
83	عرض وتحليل النتائج
89	تفسير ومناقشة النتائج
95	الاستنتاج العام
98	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	01
40	يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية	02
42	يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	03
72	يبين أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	04
72	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	05
74	يبين توزيع بنود استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية	06
74	يوضح إجابة بدائل سلوكيات المواطنة التنظيمية	07
75	يبين توزيع بنود استبيان الثقة التنظيمية	08
75	يوضح إجابة بدائل استبيان الثقة التنظيمية	09
76	يبين صدق المقارنة الطرفية للاستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية	10
77	يبين نتائج التجزئة النصفية لاستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية	11
77	يبين صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقة التنظيمية	12
78	يبين نتائج التجزئة النصفية للاستبيان الثقة التنظيمية	13
83	يوضح نتائج معامل الارتباط سلوك المواطنة التنظيمية الثقة التنظيمية	14
84	يوضح مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنبعة	15
84	يوضح مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنبعة.	16
85	يوضح الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن	17
86	يوضح الفروق في الثقة التنظيمية باختلاف السن	18
87	يوضح الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية.	19
88	يوضح الفروق في الثقة التنظيمية باختلاف الأقدمية.	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	01
56	أبعاد الثقة التنظيمية	02
58	نموذج ويتنر	03
60	نموذج مورال ، وشوكلاي	04
61	نموذج ماير، وآخرون	05
63	نموذج زاند Zand	06
72	مخطط أعمدة بيانية يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	07
73	مخطط أعمدة بيانية يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	08

# مقدمة

## مقدمة:

تشهد المنظمات في وقتنا الحاضر تطورات هائلة في مختلف المجالات، مما أدى إلى ظهور تحديات عديدة تواجهها المنظمات لتحقيق أهدافها، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالبيئة الداخلية لمواكبة هذه التطورات المتسارعة، وذلك يتطلب الاهتمام بالموارد البشري بما يملكه من معرفة وخبرة ومهارة في أداء عمله وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

إلا أن المشكل الذي طرح نفسه هذه المرة هو أن المستوى الذي وصلت إليه الموارد البشرية والمنظمة بصفة عامة لم يمكنها من الحفاظ على مكانتها لفترة طويلة، ولم يمكنها من ضمير المنافسة الذي يحقق النجاح والاستمرارية، وعليه مهما كانت الطريقة المتبعة مع الموارد البشرية كانت هناك ضريبة يدفعها التنظيم وأفرزت كل المحاولات أعراض جانبية إن صح التعبير حيث ركزت على التعامل المباشر مع المورد البشري لدفعه إلى تقديم أقصى ما يستطيع و بناء على هذه الوضعية، اتجه المنظرون والمهتمون بمجال جديد نحو تحقيق الرغبة المستمرة في العمل والإقبال اللامتناهي عليه والسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، كما لو كانت أهدافه هو بالضبط، فيسهر على المضي قدما في الخطوات التي رسمتها الإدارة ودعم هذه الخطوات انطلاقا من خبرته و تسخير كل جهوده للوصول لهذا المسعى، وقيامه بكل أدواره الرسمية وغير الرسمية لبلوغ ذلك، وهو ما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي اعتبر أحدث مدخل من مداخل التعامل مع الموارد البشرية في التنظيم التي تقوم على عملية دفع من الإدارة لموظفيها بطريقة غير مباشرة، فتجعل منهم موارد بشرية ينبع من مداخلها الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهم بكل ما تستطيع لإنجاز المهام وتنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف دون انتظار عائد مادي من وراء هذا السلوك وهو ما يعكس انخفاضا في التكاليف السابقة الذكر و يجعل الإدارة تقلص معدل الرقابة ووسائلها داخل التنظيم، كما يحقق استمرارية في معدلات الأداء والثقة، حيث ترتبط هذه الاستمرارية باستمرارية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، و بما أن وجودها وممارستها نابع من الفرد وقرار داخلي -إما يتخذها المورد البشري أولا يتخذها- يحدد معامل الأداء والثقة المطلوبة من الفرد

في حين أصبح التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية المعقدة إحدى المحاولات المهمة للمنظمات في القرن الحالي لأجل المواكبة والتعايش معها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية وإشراكهم مشاركة فاعلة في الوصول إلى أهداف المنظمة المخططة، وذلك بمبادلة الثقة بين المنظمة وعاملها والتي تسهم في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العاملين والتي قد تصل أحيانا إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها وقد تزيد على سلوكيات الدور الرسمي مثلا (الإيثار، وعي الضمير والكياسة...)

ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، واستحوذت على اهتمام العديد من الباحثين Organ ، Robbins، Sholl، وأبو تايه، وأصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء التنظيم والعمال على حد سواء، ويركز هذا المفهوم أساسًا على العامل الذي يعد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي وتحتاج التنظيمات العربية إلى إيجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على العمل والإنتاج والإبداع وظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

حظي مفهوم الثقة التنظيمية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء باعتبارها عامل من عوامل نجاح وفعالية المنظمات، ولذلك تسعى هذه الأخيرة إلى خلقها وتعزيزها في جميع مستوياتها التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها بما يسمح برفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم والذي ينعكس بدوره على الأداء المتميز، إذ يفترض أنه مع مستويات عالية من الثقة يكون هناك جو من التعاون والاحترام بين العاملين

ونجد الثقة التنظيمية التي تعد أحد أهم المتغيرات الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، حيث أن العمل داخلها يتسم بالاعتمادية بين الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وذلك كونها تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق أهداف مشتركة. ومن مظاهر المرونة في المؤسسات هو أنها تمنح العمال المزيد من الصلاحيات التي من شأنها الإسهام في انسيابية العمل واختصار الوقت سعيًا منها لبناء مجتمع وظيفي تسوده ثقة تنظيمية إيجابية، ومجتمع أكثر إنتاجًا وفعالية في خدمة العملية والوظيفية .

وبالرغم من توفر دراسات تناولت موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وأخرى تناولت موضوع الثقة التنظيمية، إلا هناك قصورًا في الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وربطها بالثقة التنظيمية. -في حدود علمنا-

ونظر لأهمية الموضوع سلطناه على فئة خاصة لها فاعلية في المجتمع ولها دور فعال في المجتمع، وذلك لمعرفة العلاقة القائمة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية، وعليه قسمنا دراستنا إلى خمس فصول وهي كالتالي:



الفصل الأول، وتضمن تقديم عام لموضوع الدراسة وجاء فيه الإشكالية وفرضيات الدراسة وكانت 7 فرضيات، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وكذا المفاهيم الإجرائية لنختم الفصل بالدراسات السابقة والمشاهدة لدراستنا الحالية والتعليق عليها.

الفصل الثاني، شمل عنصر سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاء فيه مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائصها وأهميتها، أبعادها وأنماطها، وكذا محدداتها و الآثار التنظيمية لها، وعرجنا أيضا لمعوقاتها لنختم الفصل بخلاصة شاملة.

الفصل الثالث، والذي خصصناه لعنصر الثقة التنظيمية، حيث شمل مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها وأبعادها وكذا أنواعها وأساليبها مع بعض النماذج و المعوقات الخاصة بها لنختم الفصل بخلاصة شاملة.

الجانب التطبيقي، والذي شمل الفصل الرابع الذي حمل الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه منهج الدراسة وحدودها والعينة المدروسة وكذا خصائصها بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية وأدوات الدراسة، دون نسيان الخصائص السيكومترية والإجراءات والأساليب الإحصائية.

أما الفصل الخامس والأخير، فقد خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة، حيث قمنا بعرض وتحليل النتائج، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات والتراث النظري، وختمنا الدراسة باستنتاج عام واقتراحات، ثم قائمة للمراجع وملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول

### تقديم موضوع الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- المفاهيم الإجرائية
- 6- الدراسات السابقة
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة

## الإشكالية:

شهدت المجتمعات الانسانية في العقدين الأخيرين تحولات تتسارع وتيرتها وتزايد تغيراتها نظير التحديات التي خلفها هذا التطور السريع و المتزايد خاصة في مجالات الحياة البشرية حيث أصبحت دراسة السلوك الإنساني في بيئة الأعمال و المنظمات في ظل هذه التحولات و التغيرات المتسارعة مجالاً خصباً للدراسات و الأبحاث السيكو تنظيمية لما لذلك السلوك من تأثير على العمال داخل هذه المنظمات اذ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية في تطوير التنظيمات و لأن الرأسمال البشري هو أصل من أصول المؤسسة و أحد أهم مقوماتها لذلك كان محورياً أساسياً و موضوع الكثير من الأبحاث و الدراسات التي تتناولها المنظمات

إذ تعتبر العلاقة بين أفراد في العمل وتعاون فيما بينهم وشعور بالمسؤولية داخل المنظمة و المشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد داخل بيئتهم سواء كانت في مستوى تطلعاتهم أو دون ذلك عنصر مهما في نجاح التنظيم إذ أصبح يطلق على هذا السلوك بسلوك المواطنة التنظيمية وهو أحد مجالات السلوك التنظيمي إذ يعتمد نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه بالأساس على ما يبذله هؤلاء العمال من جهد اتجاه العمل.

فالتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة أصبح عليها من الضروري الإعتماد على العمال الراغبين في التغيير الناجح لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية و التطوعية لأن إعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية و تقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغيرات و التحديات المعاصرة ذلك أن تحقيق المنظمة لأداء متميز يتطلب من أعضائها الإبتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء و السلوك و تبنيها لنظم أكثر حيوية وفاعلية

ومن هنا أضحت أن هذه المنظمات بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل و إنتاج و الإبداع ومناخ يساعد العاملين ليكونوا أكثر ولاء و انتماء للمنظمات التي يعملون فيها و يساهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية لما لهذا السلوك من أهمية كبيرة ودور فعال في نجاح المنظمات فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرتهم على أداء وظائفهم بشكل فعال

إن سلوك المواطنة يعكس ما يسمى بنظرية التبادل الاجتماعي فإن علاقة التبادل الاجتماعي تظهر بين المدير و العمال فثقة العامل بعدالة المدير تلعب دوراً مهماً في عملية التبادل الاجتماعي فهذه الثقة

## الفصل الأول ← تقديم موضوع الدراسة

ذات أهمية بالغة للمحافظة على التبادل الاجتماعي والانعكاس إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن هذا السلوك يظهر عندما يكون التبادل الاجتماعي صفة في العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين فتعتبر الثقة التنظيمية جزءا من القيم التنظيمية التي تحتاجها المنظمات و هي كغيرها من القيم تتأثر و تؤثر في القادة فهم من يعززون هذه المفاهيم أو يتجاهلوها لم يحض موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كاف من الباحثين و انصبت معظم الدراسات على ثقة المرؤوس برئيسه أي الثقة العمودية أما الثقة بالمنظمة أو المؤسسة فقد حظي باهتمام أقل في حين أن ثقة الأفراد بزملائهم أي الثقة الأفقية نادرا ما تتم دراستها لدى الباحثين. بل أن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات ولهذا أعتبر أوشي(1981) أن الثقة هي الدرس الأول في النظرية المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية لأن الثقة و الانتاجية تسيران جنبا إلى جنب و تتجلى أهمية هذا السلوك من خلال النتائج التي يفرزها العمال في نشاطهم و في تحديد و إثراء بيئة العمل من جهة أخرى مما يدفعنا لرصد هذا السلوك لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه ومعرفة سلوك المواطنة ودوره في تعزيز الثقة لديهم مما يساهم في تطوير خدمات المؤسسة وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير السن والأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير السن والأقدمية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه؟

### 2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه.
- مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه مرتفع.
- مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه مرتفع.

## الفصل الأول ← تقديم موضوع الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تبعا لمتغير الأقدمية.

### 3- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز
- الوقوف على واقع الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
- التعرف على أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز
- الكشف عن دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه
- الكشف عن الفروق بين مختلف فئات الأقدمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه
- الكشف عن الفروق بين مختلف فئات الأقدمية في الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه
- الكشف عن الفروق بين مختلف فئات السن في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه
- الكشف عن الفروق بين مختلف فئات السن في الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه

### 4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتطرق للبحث في المفاهيم التنظيمية الحديثة وهي الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال والمهتمة بالفرد والمنظمة معا

تهتم بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل وإطلاق مواهبه والاهتمام بمبادراته باعتبار أن تعزيز السلوك الإيجابي للعمال يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية

ويأخذ البحث أهميته الميدانية من خلال محاولته دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الميدان الوظيفي والذي يطرح تساؤلات عديدة حول مصير التوظيف بالجزائر في ظل مواكبة العصرنة والإصلاحات في المنظومة الوظيفية، ومصير الأجيال ومستقبل النشء في صراعه نحو النجاح، ومن أجل إثارة اهتمام المسؤولين والمدراء في المنظمات الوظيفية بضرورة الاهتمام بالثقة التنظيمية بوصفها عاملا حاسما في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة الأداء والفاعلية التنظيمية

إن دراسة الثقة وسلوك المواطنة تساعد الإدارة في ابتكار وسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية والقيام بأدوار إضافية المؤدية لتحقيق الأهداف

إن معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعاتهم وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياسا إلى فترات زمنية سابقة. ويمكنها من الوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة موظفيها إليها، كما تتعرف في الوقت نفسه على طرق التعامل والاهتمام بالموظفين التابعين لها.

## 5- المفاهيم الإجرائية:

### 1- سلوكيات المواطنة التنظيمية

هو سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، ويهدف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (Organ.1999.p40) ويتضمن خمسة أبعاد: الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، والسلوك الحضاري

ويعرف إجرائيا بأنه: درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عامل سونلغاز بصورة اختيارية أو تطوعية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وتحريك نشاطات المؤسسة عبر التعاون الإنساني، وذلك من خلال إجاباته على استبيان مكون من خمسة أبعاد (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الإيثار: وهو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو

غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة (Nihoff & moorman.1993)



ويعرف إجرائيا هو درجة ممارسة عامل سونلغاز لأنماط سلوك مساعدة الآخرين من حولهم فيما يتعلق بالعمل داخل المؤسسة.

**وعى الضمير:** وهو سلوك تقديري من قبل العامل يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي

للمؤسسة مجال الحضور واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية. (Organ& Lingl.1994)

أما التعريف الإجرائي له: فهو درجة ممارسة عامل سونلغاز لسلوك يخدم المصلحة العامة في المؤسسة حتى ولو كانت على حساب مصالحهم الشخصية.

**الروح الرياضية:** وهي رغبة العامل الشخصية في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات والمهام

الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة دون تدمير أو شكوى والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل. (Aronson.2003)

أما إجرائيا هي درجة عامل سونلغاز لأنماط سلوكيات مساهمة في منع الصراع بين الزملاء، وتقبلهم لبعض المضايقات دون تدمير أو شكوى.

**الكياسة:** وهو السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع مشكلات المتصلة بالعمل ويتجنب

استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم. (Koopmann.2003)

وتعرف إجرائيا : هي درجة عامل سونلغاز لسلوك منع حدوث مشكلات مع العمال الآخرين.

**السلوك الحضاري:** وهي مشاركة البناء المسؤولة عن إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها

ومصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وقراءة مذكرات المؤسسة

وإعلاناتها، وتأدية العمل بشكل يساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة (Virlee&

Clapham.2003)

ويعرف إجرائيا بأنه : هو درجة ممارسة عامل سونلغاز لسلوك يعبر عن الانتماء والولاء للمؤسسة

مثل تحسين صورتها وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

## 2- الثقة التنظيمية:

وقد عرفت الثقة بأنها " الشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة وفقا لإدراك العاملين فيها بناء

على إيمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين أو غير الضارة بهم "

(رشيد،2003،ص90)

ويقصد بالثقة التنظيمية في الدراسة الحالية بأنها " إيمان مدير مؤسسة سونلغاز بأن قراراته سيتم

قولها واعتبارها من أجل الصالح العام وإنها ، إنما تمت من أجل خدمة العملية الوظيفية وليس من أجل

مسائل واعتبارات شخصية ويعبر عنها من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل على استبيان مكون من 30 بند تقيس ثلاث أبعاد ( ثقة بالادارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل )

## 6- الدراسات السابقة :

أ. الدراسات المتعلقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية :

### 1- دراسة أحمد بن سالم العامري (2002) : بعنوان : سلوك المواطنة في المستشفيات

وزارة الصحة : دراسة استطلاعية لأراء المديرين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضح أهميته للمنظمات الصحية وعن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، شملت عينة البحث (250) مدير في مختلف المستشفيات وكانت أهم النتائج الدراسة:

1- وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية

2- وجود علاقات بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته

وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إدارتهم بسلوك مواطنة

تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن

3- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حظي بدرجة

موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى في حيث حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة

4- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بأن الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية

أكثر من العرب الوافدين، في حيث لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب

والأجانب فيما يتعلق ببعد الروح الرياضية و الكياسة واتجاه المنظمة. (أحمد العامري،2003)

### 2- دراسة حمزة معمر (2015): بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك

المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس و الأقدمية، والكشف عن

العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة ، ولتحقيق الهدف

من الدراسة تم تطبيق استبيانين ثم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق ، الثبات) على عينة

مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة

وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0) تم التوصل إلى النتائج التالية :

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط
  - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع
  - لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن ، الجنس ، الأقدمية )
  - لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن ، الجنس ، الأقدمية )
  - توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية
  - لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية
  - توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ( الإجرائية ، التوزيعية ، التعاملية ) وسلوك المواطنة التنظيمية ( الإيثار ، وعي الضمير ، الروح الرياضية ، الكياسة ، السلوك الحضاري )
- (حمزة معمري، 2014)

### 3-دراسة شلاي وليد (2016) : بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة

#### التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، وسعي لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد الطالب الباحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة المكون من (218) من موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية،الدائرة،الولاية) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة
- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للأقدمية المهنية و المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس و الأقدمية المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للمستوى التعليمي. (شلاي وليد، 2016)

#### 4- دراسة عمرون بلال (2016) : بعنوان واقع ممارسة أستاذة التعليم الثانوي قسم

##### البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية في بعض ثانويات مدينة المسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة التعليم الثانوي (قسم البكالوريا) في بعض ثانويات مدينة المسيلة. وافترضت الدراسة وجود ممارسة متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار ووعي الضمير، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري حيث تم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من (100) من أستاذة وأستاذات بمؤسسات التعليم الثانوي قسم البكالوريا ارتفاع في مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة حيث بينت النتائج أن:

- أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا يمارسون للإيثار ووعي الضمير بدرجة عالية
- يمارس أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للكياسة بدرجة كبيرة
- يمارس أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للسلوك الحضاري بدرجة عالية
- يمارس أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا للروح الرياضية بدرجة مرتفعة
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارس أستاذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (عمرون بلال، 2016)

#### 5- دراسة صباح جوهر دعنا (2017) : بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات

##### التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها

## الفصل الأول ← تقديم موضوع الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ، والكياسة ، والروح الرياضية ، ووعي الضمير ، والسلوك الحضاري) وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، والبالغ عددهم (176) موظفا . كما تم استخدام المنهج الاستكشافي الوصفي، وتم الاعتماد على الطريقة المختلطة في جمع البيانات ، حيث تم إجراء (10) مقابلات غير مهيكلة من عينة كرة الثلج من موظفي المديريات المبحوثة ، وتم تحليل المقابلات يدويا ، ثم القيام بتوزيع (176) استبانة على مجتمع الدراسة كافة والذي تمثل في كافة الموظفين الإداريين في المديريات المبحوثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) باستخدام الحاسوب ثم القيام بإجراء (12) مقابلة مهيكلة مع عينة قصدية من الخبراء . وقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أهمها :

- درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة
- درجة ممارسة الموظفين للأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية ( الإيثار ، والكياسة ، والروح الرياضية ، ووعي الضمير ، والسلوك الحضاري ) مرتفعة
- أعلى درجات ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة الكياسة يليها ووعي الضمير يليها الإيثار ثم الروح الرياضية وأخيرا السلوك الحضاري
- الثقافة التنظيمية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى البيئة التنظيمية للمديرية من وجهة نظر عينة الخبراء
- الدوافع الذاتية من أهم أسباب ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى إلى المحددات الشخصية للموظف .(صباح جوهري دعنا، 2017)

### ب. الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

- 1- دراسة نسرين غانم عبد الله أبو شاوش (2013) : بعنوان محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين -الأونروا -

## الفصل الأول ◀ تقديم موضوع الدراسة ▶

هدفت الدراسة إلى بحث محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية الأونروا في قطاع غزة . حيث تناولت الدراسة أربعة محددات للثقة التنظيمية منها محددات للثقة التنظيمية في الزملاء وهو المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، محددات للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر وهو نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة، ومحددات للثقة التنظيمية في المنظمة وهما القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المدرك بينما تناولت الدراسة أربعة آثار للثقة التنظيمية منها أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي، أثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف، وأثر الثقة التنظيمية في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي . وقد قدمت الدراسة دليلاً علمياً يدعم فرضياتها، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الفهم لمحددات الثقة التنظيمية وآثارها على الموظفين . وذلك من أجل دعم القوى البشرية العاملة وبالتالي النهوض بمستوى أداء المنظمة . وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة البالغ ( 442 ) موظفاً والذين يعملون في ( 12 ) برنامج في المكتب الرئيسي لعمليات الأونروا في قطاع غزة، وذلك لمن يحمل الدرجة الوظيفية من ( 14 ) وحتى ( 20 ) وقد كان حجم العينة ( 210 ) موظفاً . وقد استعانت الباحثة بالإستبانة كأداة للدراسة لقياس متغيرات الدراسة كأداة للتحليل الإحصائي . وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 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 السلوك الالتزام التنظيمي جيد وبنسبة 72.3% وانخفاض معدل الدوران الوظيفي بنسبة 80.73%

- هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كلاً من : المصارحة والمشاركة بين الزملاء من جهة والثقة التنظيمية بين الزملاء بلغت 0.271 ، وبين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي بلغت 0.627 ، وبين نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة والثقة التنظيمية في الرئيس المباشر بلغت 0.731 ، وبين الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر ومستوى السلوك الإداري الابتكاري بلغت 0.258 ، وبين القيم التنظيمية الإيجابية والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا بلغت 0.796 ، بين الدعم التنظيمي المدرك والثقة التنظيمية في منظمة الأونروا بلغت 0.742 ، بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومستوى الالتزام التنظيمي بلغت 0.685 ، وهناك علاقة عكسية بلغت 0.374 بين الثقة التنظيمية في المنظمة ومعدل الدوران الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث \_ الأونروا والتي تعزي إلى متغير مكان العمل ، الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ، وعدد سنوات الخبرة. (نسرين أبو شاوش، 2013)

2- دراسة زياد يوسف ومجدولين الطراونة (2014): بعنوان موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن

هدفت هذه لدراسة إلى تحليل أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (755) معلماً ومعلمة، وقد تم جمع معلومات من خلال إستبانة صممت وطورت لهذه الغاية، تم توزيعها على أفراد واستعيد منها (665) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل بيانات الإستبانة واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-v10) (statistical package for social sciences)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :



1. أن تصورت أفراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام
2. وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية (زياد ومجدولين، 2014)

### 3- دراسة عبد المحسن الصقير (2014) : بعنوان ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة قصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. أما مجتمع الدراسة فتكون من (788) مديرا ووكيلا ومعلما. وشملت عينة الدراسة جميع مديري ووكلاء المدارس وعينة مكونة بنسبة 30% من معلمي المدارس الحكومية في رياض الخبراء وقد بلغ عدد العينة (241) ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت استبانة مكونة من اثنتين وخمسين عبارة. وبعد التحليل الإحصائي لمحتويات الاستبانة أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس للصلاحيات الإدارية من وجهة نظر المعلمين المديرين ووكلائهم كانت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام 3.57

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات مديري المدارس للصلاحيات الإدارية من وجهة نظر المديرين ووكلائهم تعزى لمتغيرات التالية (الخبرة - المرحلة الدراسية - المؤهل العلمي)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات مديري المدارس للصلاحيات الإدارية لصالح المديرين والوكلاء

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات مديري المدارس للصلاحيات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- أن درجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة قصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم بما يخص محور الثقة التنظيمية كانت كبيرة بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام 3.8

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الثقة التنظيمية لصالح المديرين والوكلاء
- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين كل من درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض خبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية. (عبد المحسن الصقير، 2014)

#### 4-دراسة نجوى دراوشة (2016) : بعنوان درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية

##### وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. طبقت على عينة الدراسة من (378) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. تم بناء إستبانة مكونة من (32) فقرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على درجة العدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات : نوع الجامعة ، وجاء الفروق لصالح الجامعات الحكومية. ومتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. كما كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالثقة لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة أو الرتبة الأكاديمية أو الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية (نجوى دراوشة، 2016)

#### 5- دراسة نسيم فلاح (2017) : بعنوان درجة الذكاء لمديري المدارس الثانوية الحكومية

##### وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان. ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من ثلاث مديريات وهي مديرية لواء القوي سمة ولواء الموقر ولواء سحاب، وعينة طبقية عشوائية من المعلمين والمعلمات، في المديريات الثلاث وكان عددهم (260) معلما ومعلمة منهم (97) معلم و (163) معلمة وقد طورت الباحثة إستبانتين لغرض جمع البيانات وتم التحقق من صدقهما وثباتهما وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج كان من بينها :

1. أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ودرجة الثقة التنظيمية لهم من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة
2. وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وبين درجة الثقة التنظيمية للمعلمين.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي تبعا لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة الأطول ومتغير الجنس ولصالح الإناث وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية من درجة الثقة التنظيمية تبعا للخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول وتبعا لمتغير الجنس ولصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي. (نسليم فلاح، 2017)

#### 6- دراسة أسماء زهري عبد الله زايد (2018) : بعنوان الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية

##### في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي المعلمين من وجهة نظرهم

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين، والبالغ عددهم (2230) معلما ومعلمة موزعين على (152) مدرسة حكومية، أما عينة الدراسة، فكانت عينة طبقية بلغ عدد أفرادها (400) فرد، ما نسبته (18%) من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، والإستبانة أداة لقياس الثقة التنظيمية مكونة من خمسة مجالات و أخرى لقياس الانتماء التنظيمي مكونة من (15) فقرة، وتم التأكد من الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. أشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.79)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: ( الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي ، موقع الدراسة )، في حين أشارت النتائج إلى وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيري التخصص، لصالح التخصصات الأدبية، ومستوى المدرسة،

## الفصل الأول ◀ تقديم موضوع الدراسة ▶

لصالح المدارس الأساسية. أما بخصوص الانتماء التنظيمي فقد جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى انتمائهم التنظيمي بدرجة مرتفعة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي للمعلمين، وبمعامل ارتباط مقداره (0.513). وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة الدفع نحو ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية، في جميع المؤسسات التعليمية، بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة، وسن نظم للمكافآت والحوافز، وتفويض الصلاحيات، والعمل على تعميم نتائج هذه الدراسة سواء بما يتعلق بالثقة التنظيمية أو الانتماء التنظيمي على المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين ليتعرف المعلمون إلى تقديرات زملائهم حول الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي، ثم إجراء دراسة مماثلة في مجتمعات مختلفة في الميدان التربوي. (أسماء زايد، 2018)

### الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

#### 1- دراسة حواس، 2013 : بعنوان أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين

##### العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها ما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة، شكلها خطية أو غير خطية، اتجاهها سالبة أو موجبة، مدى قوتها ضعيفة أو قوية، كما هدفت أيضاً إلى إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يُعتَبَر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي . كما استعانت الباحثة بقائمة استقصاء، تمّ توزيعها على عينة الدراسة البالغة ( 385 ) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة القاهرة في جمهورية مصر العربية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

أ . ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي

ب . ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام

التنظيمي

ج . ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام

التنظيمي

أما أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.
- ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك لارتباطه بمكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس ومرؤوسيه.
- عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية. (حواس، 2013)

## 7- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة المرتبطة بالثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تبين ما يلي :

من حيث الهدف: نلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على دراسة كل متغير على حد منها الدراسات التي ركزت على سلوكيات المواطنة التنظيمية التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا معرفة الفروق باختلاف الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، والحالة الاجتماعية ومن بينها دراسة (العامري، 2002 ) ، دراسة (عمرون بلال ، 2016) ، (دراسة جوهر دعنا ، 2017) ، أما بعض الدراسات فقد ربطت سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المتغيرات الشخصية منها (دراسة معمري حمزة ، 2014) ، ودراسة (شلابي وليد، 2016) والدراسات التي ركزت على الثقة التنظيمية دراسة نسرين غانم (2013) ، دراسة مجدولين وزباد (2014) ، دراسة عبد المحسن الصقير (2014) ، دراسة نجوى الدراوشة (2016) ، دراسة نسيم فلاح (2017) ودراسة أسماء زهري (2018) هدفت للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية وكذا معرفة الفروق باختلاف الجنس ، السن ، الحالة الاجتماعية. في حين أن بعض الدراسات ربطت العلاقة بين المتغيرين حاولت الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة الحواس، 2013) وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية والتي ركزت على معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن الفروق باختلاف الجنس والأقدمية

## الفصل الأول تقديم موضوع الدراسة

من حيث الأدوات : بعض الدراسات استخدمت المقاييس المقننة ومنها دراسة معمري حمزة (2014) ودراسة عمرون بلال (2016) ودراسة نسيم فلاح (2017) ودراسة أسماء زهري (2018) وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية في استخدامها استبيان مقنن

من حيث المنهج : اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي ومنها دراسة نسرین غانم (2013) ودراسة عبد المحسن صقير (2014) ودراسة معمري حمزة (2014) ودراسة شلابي وليد (2016) وهذا ما اتفق مع دراسة الحالية في اعتمادنا على المنهج الوصفي .

من حيث المكان : معظم الدراسات طبقت في منظمات حكومية من بينها ,دراسة العامري (2002) ودراسة نسرین غانم (2013) شلابي وليد (2016) ودراسة الحواس (2013) تم تطبيقها على الموظفين ,أما دراسة حمزة معمري (2014) ودراسة نجوى دراوشة (2016) ودراسة عمرون بلال (2016) نسيم فلاح (2017) ودراسة جوهر دعنا (2017) ودراسة أسماء زهري (2018) تم تطبيقها في المؤسسات التربوية والجامعات

من حيث النتائج : توصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع منها دراسة معمري حمزة (2014) ودراسة شلابي وليد (2016) ودراسة نجوى الدراوشة (2016) وأسماء زهري (2018). دراسة نسرین غانم (2013) ودراسة عمرون بلال (2016) فتوصلت إلى عدم وجود فروق في الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة حواس (2013) ودراسة خولة ونجيب (2014) فتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .ومن خلال هذه النتائج يمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية

## الفصل الثاني

### سلوكيات المواطنة التنظيمية

#### تمهيد

- 1- مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 2- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- 6- محددات المواطنة التنظيمية
- 7- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
- 8- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
- 9- معوقات المواطنة التنظيمية
- 10- خلاصة الفصل

## تمهيد

إن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولياته، ويرجع الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف علم النفس، وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبزغت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، المشاركة، الثقة التنظيمية، التنظيم الغير رسمي ونظام التحفيز. وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها، ومداخل دراستها، أبعادها، محدداتها، أثارها والعوامل المعززة وكذا معوقاتهما إيجابياتهما وسلبياتهما.

### 1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

إن كلمة المواطنة أصلا مشتقة من لفظة الوطن، الذي يضم أبناءه بلا استثناء وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط المواطن بالوطن، والمواطنة صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته، فمفهوم المواطنة بشكل عام هو مفهوم اجتماعي سياسي متنوع الأبعاد، ويتأثر بمستوى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم المتوارثة، ومن هنا تعد المواطنة صفة محمودة في كل مجتمع وأن المواطنة أساسها الانتماء والابتعاد عن الفردية والاهتمام بالصالح العام (ناصر، 2003، ص).

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامري، 2003، ص).

كما يعد السلوك ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث ينعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم



## فصل الثاني ← سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضائي (الفهداوي، 2005، ص392)

فسلوك المواطنة التنظيمية أو ما يسميه البعض "سلوك المواطنة الصالحة" والذي ظهر في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات القرن العشرين، عندما عرّف "أورجان" (ORGAN ;1988) -رائد هذا الاتجاه- على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به الموظفون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية" كما عرفه في نهاية الثمانينيات " على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يتضمنه الوصف الوظيفي الرسمي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (organ ;1988)

ثم توالت التعاريف لهذا المفهوم، وتشير الأدبيات إلى أن الباحثين لم يتفقوا حول تعريفه ولا حول اسمه، ففي ما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضائي، وسلوك المواولة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك غير المكلف أو غير المفروض، وسلوك التلقائية المؤسسية.

غير أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فإنهم لم يتفقوا أيضا حول تعريفه، فحسب (scholl et all (1987) فالذين سموه سلوك الدور الإضائي عرفوه أنه " ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إثاريا. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، ص35).

وقد عرفه أبو تايه 2012 بأنه : سلوك طوعي يقوم به الموظف دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة ، فهو شعورا داخليا بالمسؤولية يدفع الموظف للعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة

أما بفر "puffer"(1987) فقد أطلق عليه سلوك المواولة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه " مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية".

وأما ماك أليستر "Mac allister"(1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه "أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة". (راتب السعود، سوزان سلطان، ص36).

ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسية وفقا لما جاء به جوزيف وبريف "George et Brief" (1992) هو "ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".

وسلوك المواطنة حسب أورغان وكونوفسكي "Organ, et Konovsky" (1989) بأنه "السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية". كما عرفه روبنز "Robbins" (2001) بأنه "السلوك الغير اعتيادي الذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن القاسم المشترك بين التعاريف المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن الأطروحات المتفاوتة للباحثين هو أن هذا السلوك يمثل سلوكيات الاختيارية الايجابية التي تخدم مصلحة المنظمة والموظفين على حد سواء، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة. ولا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي، ولا ضمن الوصف الوظيفي للعمل، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا يخضع للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها ( العامري، 2002).

واستنادا على ما تقدم يمكن الخروج بتعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية وهو: "سلوك تطوعي اختياري يقوم به الموظف في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي، وبعيدا عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص، دون انتظار لمقابل ما ويبنى عليه عموما تحسن أداء وفعالية المنظمة ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

## 2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

وفي ضوء التعاريف السابقة و بالرغم من اختلاف صياغاتها والمعاني المشتملة عليها، إلا أن الجوهر والمضمون متشابه إلى حد كبير فيما بينها ويكمل بعضها البعض. لذا وجد أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من السلوك. نورد أهمها:

- أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباريا، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم و إرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
- شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية ما ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم الاقتراحات البناءة، تحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت) ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).
- لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصيرة، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، وأن هذا السلوك يحقق لممارسيه أفضلية وميزة تنافسية. (شهري، 2010، ص20)
- أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وفقا لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي. (الحقاني، 2007، ص21)
- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها. (الصريرة، 2012، ص48)
- إيجابية هذا السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثمة يمكن ادراك هذا السلوك، بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:
  - سلوك المواطنة غالبا ما يكون دقيقا ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في عين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفا للغاية.

- أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي. (جاب الله، 1994، ص143)

### 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات من كون العصر الذي تعيشه يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغيير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد و الإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية. (Williams & Anderson, 1991) ويضيف (Podsakoff & Mackenzie, 1997) أن أهمية هذا السلوك تكمن في زيادة فعالية المؤسسات من خلال ما يلي:

- تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد.
- تحرير المصادر لزيادة الإنتاجية.
- تقليل الحاجة لتخصيص المصادر النادرة للحفاظ على مستوى الأداء.
- تنسيق الأنشطة الفعالة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.
- تعزيز استقرار الأداء التنظيمي.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع القدرات البيئية.

ويؤكد الباحثين أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تكون من خلال بناء مناخ تنظيمي تعاوني ايجابي، والمشاركة، و الإبداع، والتميز الذي بدوره يؤدي إلى تحديد الموارد البشرية الموجودة والمحافظة عليها، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل والبقاء في المنظمة.

## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

وبين راشد (1992) أن سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن يحتل مكانة متقدمة في سلم أولويات واهتمامات الممارسين الإداريين، باعتباره أحد القضايا الرئيسية في عالم الإدارة نتيجة لتمتعه بإيجابيات تنظيمية كثيرة إلى جانب تحقيقه لمستويات أداء متميز، ولأنه يؤدي إلى:

- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- زيادة فعالية وكفاءة و إنتاجية الموظف، والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- تنمية وتعزيز روح المبادرة و الإيثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل مما يعزز الإحساس بالانتماء للمؤسسة، ويساعد على خلق الحماس في الأداء بشكل عام.
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله في
- توظيف عمال جدد إلى التوسيع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يتيح الفرصة للموظفين للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.

- يقلل من التسرب الوظيفي ويرفع من الروح المعنوية لدى العمال. (Moorman & Niehoff, 1998, p351)

ويشير العامري (2002) أن أهمية هذا السلوك في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. (العامري، 2002، ص46)

إن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل. (Moorman & Niehoff, 1998, p351)

ويؤكد بعض الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها. (حامد، 2003، ص15؛ أبو جاسر، 2010، ص43)

#### 4- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الأخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين:

##### - النموذج الثنائي:

البعدين الأساسيين لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: بعد تنظيمي والآخر فردي بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها، وسلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل. (أحمد بن سالم العامري، 2003، ص46)

##### - النموذج الخماسي:

هذا التقسيم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية و هي: الإيثار، اللباقة و اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير.

##### - الإيثار Altruism:

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساندة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب. (أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، 2006، ص05) وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيده المنظمة.

##### - اللباقة واللفف أو الجمالة Courtest:

## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل و إدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها. (خيرة، 2007، ص246)

### - وعي الضمير **Conscientiousness**:

وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح و الأنظمة الاستراحتات، العمل بجدية... الخ

### - الروح الرياضية **Sportsmanship**:

وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات و الإزعاج في الحياة التنظيمية دون التدمير والشعور بالظلم.

### - السلوك الحضاري **Civic Virtue**:

وهي المشاركة البناءة و المسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة و إعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة. (هناك الرقاد، 2012، ص746)

ويرى العامري هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003، ص76)

### - النموذج السباعي:

لقد قام (Podsakoff (2000 بحصر ودراسة هذه الأبعاد لوضع نموذج موحد للباحثين المهتمين بهذا الموضوع في المستقبل، فقد حصر الأبعاد الموجودة في الدراسات السابقة في سبعة أبعاد رئيسية وهي:

### - السلوك المساعد:

## فصل الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية

وهو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الفرد لمساعدة زملاء العمل لحل مشكلات العمل أو منع حدوثها، وهو يناظر بعد الإيثار والمبادأة الفردية والمشاركة الفردية.

### - الروح الرياضية:

تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الإيجابية لديه، حتى لو كانت أمور العمل تسيير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه، وأن يكون لديه الرغبة في التضحية بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل.

### - الولاء التنظيمي:

يتضمن تحسين صورة المنظمة أمام الغير والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء وحماتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية و الالتزام نحو المنظمة، حتى تحت الظروف الغير ملائمة.

### - الطاعة التنظيمية:

تعني قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة، دون وجود أي رقابة على سلوكه، ومن المفترض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها و لكن في الواقع يوجد بعض الأفراد لا يقومون بذلك، وهو ما يقيم بعد الإنجاز وفقا للضمير عند **Organ**.

### - المبادأة الفردية:

يتضمن الأفعال الابتكارية التي يقوم بها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، وتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك، والإصرار بحماس على تحقيق هدف معين، فكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي.

### - صدق المواطنة:

يمثل هذا البعد الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل، ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، واقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة، لما في صالح المنظمة، والتعبير عن الإستراتيجية المتبعة بكل صراحة وحيادية.

### - التطور الذاتي:



## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

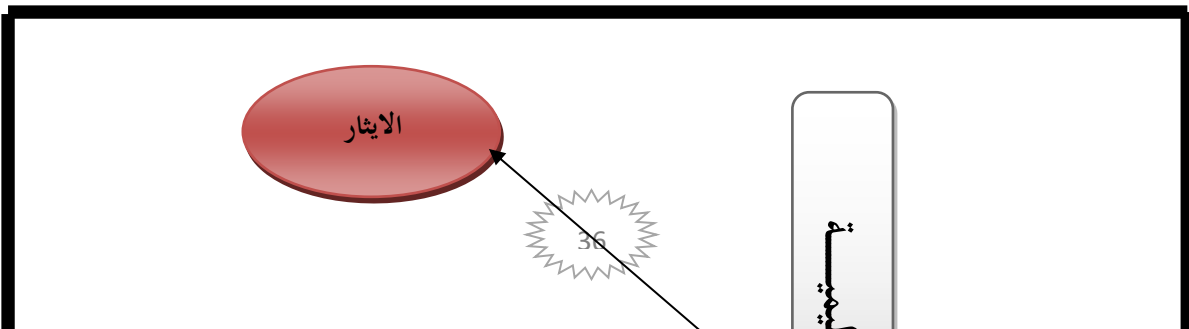
عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه الفرد لتحسين قدراته ومستواه المهاري والمعرفي، ووفقا لـ Podsakof فان هذا البعد يتضمن البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة، ومواكبة أحدث التطورات في مجال تخصص الفرد، وتعلم مهارات جديدة التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة.

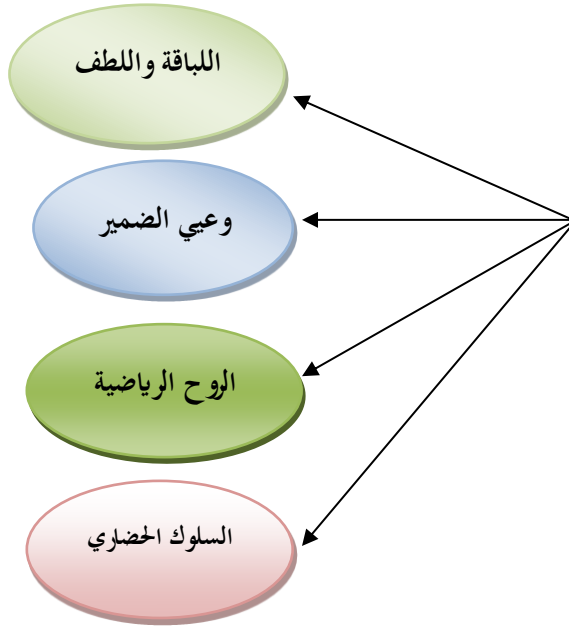
هذا وقد فرق بعض الباحثين بين بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك طبقا للهدف الذي توجه إليه تلك السلوكيات:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: التي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل، ولتكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة ككيان واحد، وتتمثل في تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أما الغير، وعدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان، وعدم الحصول على فترات الراحة أو الغداء الكافية أثناء العمل، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات، وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل، وعدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.

- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفرادا معينين: والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد أو أفراد آخرين، وهي موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة، وتتمثل هذه السلوكيات في مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم، والحرص على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك والحرص على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك والحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم، والحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في علاجها وغيرها.

و من خلال ما سبق فإننا نلاحظ أن هناك من يتبنى النموذج الثنائي، وهناك من يتبنى النموذج الخماسي، وهناك من يتبنى النموذج السباعي، أما نحن سنعتمد في دراستنا هذه على النموذج الخماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية و الذي ملخصه في الشكل التالي:





الشكل رقم (01) : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المصدر (إعداد الباحث)

### 5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

#### النمط المتعلق بشؤون العمال:

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة

العمال المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعد الموظفين الآخرين ضوى الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية.

#### النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

## فصل الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

### النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

### النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم ، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية .

### النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين ، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء ، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها ، مما يسهم في تحسين سمعتها. ( شهري ، بتصرف ، 2010 ، ص 21 )

## 6- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين والأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

### 1-الرضا الوظيفي

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء العمل..... الخ، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.(العامري،بتصرف،2003،ص73)

الجدول رقم (01) : يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة
Batman & Organ (1983)	وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي
Smith ; organ & Near (1983)	وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية
Brief & motowidlo (1986)	وجد أن هناك علاقة بين سلوكيات المواطنة الاجتماعية والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية
Wiliam & anderson (1991)	توصلت الدراسة إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية
Moorman (1993)	مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية
Organ & lyngel (1995)	توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام

المصدر: الخميس، 2001، ص38

## 2- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات " ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية هذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والاتصاف والذي يشعرون بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية. (الخميس، بتصرف، 2001، ص24)

الجدول رقم (02) يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
--------	--------------------------------------

وجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفية هما متغيرات سببين حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية	Farah ;pladskoff & organ (1990)
وجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الافراد حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية	Moorman (1991)
وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري	Moorman (1993)
وجد الباحثان أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية لكن لها تأثير إيجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة	Neihoff & moorman (1993)
توصلت الدراسة إلى أنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات تبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية	Konovsky & pugh (1994)
وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة	عريشة (1996)

المصدر: الخميس، 2001، ص40

### 3- القيادة الإدارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية في بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، مما لا شك فيه أن سلوك

## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية للقادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم (العامري ، بتصرف، 2003ص77)

### 4-الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرف "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل" وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي. وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبطل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

حيث يرى بولون " Bolon " (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها. (العامري ، بتصرف، 2003)

الجدول رقم(03) : يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Oreily & chatman (1986)	وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية	Wilams & anderson (1991)
وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي ( الالتصاق العاطفي، شعور الفرد تجاه المنظمة ) كان على علاقة معنوية مع كل بعدي الإيثار والطاعة العامة	Organ & rayn (1995)
عندما تم أخذ كل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية	Schappe (1998)

المصدر: الخميس، 2001، ص42

### 5- السن :

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد أصبح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للانجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين. (العامري، بتصرف، 2003، ص79)

### 6- الدوافع الذاتية:

ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للانجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموما، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته. يمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميال أكثر من الغير إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات (العامري، بتصرف، 2003، ص77)

### 7- السياسة التنظيمية :

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة على تطوير استخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة. ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية ( العامري، بتصرف، 2003 )

### 7- آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

إن المغزى من العناية بسلوك المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر نظراً لأثاره الكبيرة على عدد من المتغيرات التي لها دور كبير في تطوير المنظمات الحديثة والرفع من كفاءتها الإنتاجية، وهذا ما طرح العديد من التساؤلات حول هذا السلوك عن أهميته من جهة، وتأثيراته على المستويات داخل المنظمة من جهة أخرى، وعليه فإن فهم وإدراك القضايا التي تجعل الموظفين مستعدين للمضي في الجهود التي تزيد عما هو مطلوب منهم رسمياً يعد بعداً جديداً في إدارة المنظمات، كون ذلك يساعد في تسهيل وتسيير وظائف المنظمة. (Dintino & all, 2002, p2)

كما وتبين من خلال نتائج بعض الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير مباشر على التسرب الوظيفي (Moorman & Niehoff, 1998)، بل وذهب البعض إلى أن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للرغبة في ترك العمل، ففي ميدانية توصل (chen et all 1998) إلى أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفضاً من سلوك المواطنة التنظيمية أبدوا رغبة في ترك المنظمة والعكس صحيح، وعليه فإن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة في المنظمات.

وعلى المستوى الفردي اتجهت بعض الدراسات أن هذا السلوك يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فأداء الموظف لهذه السلوكيات بشكل دائم يؤثر على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حوله، وبالتالي يلعب هذا الانطباع دوراً مهماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها كراتب أو الترقية (organ 1990). كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق



## فصل الثاني → سلوكيات المواطنة التنظيمية

بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين. (العامري، 2003) وأشار (Podsakoff & Mackenzie, 1997) إلى أن نظرة المديرين إلى العمال الأكثر فعالية لا تقتصر على أولئك المنتجين فقط بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم عن طريق المساعدة أو التعامل بروح رياضية أو بالضمير الحي، وعن طريق تحديد هذا السلوك يمكن الحكم بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين أداء المؤسسة، لأن هذا السلوك يوفر وسائل فعالة لإدارة شؤون الأفراد في بيئة العمل ويعمل على زيادة النتائج الإيجابية بالمؤسسة. (المعاينة، 2005)

### 8- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار كوپمان (Koopman, 2003) إلى بعض الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن الإيجابيات، توفر أداء وجودة عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة، وبالتالي يضمن بقاء العمال بالمؤسسة لمدة أطول، أما عن السلبيات: انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة، مما يخلق مقاومة للسلطة، والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد إلى التغيب، وترك العمل.

وحسب (ريان، 2000) أنه على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي، والجماعي، والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليه.

واتجه بعض الباحثين (حواس، 2003) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك:

- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، كمساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.
- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع، كتصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل. (حواس، 2003، ص18)

### 9- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

حسب (Jones & crandall, 1991) أن هناك جملة من المعوقات تؤدي بالعمال إلى عدم القيام بسلوكيات تطوعية.

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.
- عجز الثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم تجاه وظائفهم.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.
- العوامل النفسية كفقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء الذي قد يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا وقلّة الدافعية لعمل.
- العوامل الاجتماعية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (الرقاد، أبودية، 2012، ص746-747).

وكما جاء في دراسة جونز وكرندال (jones & carndall, 1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين.
  - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال.
  - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
  - إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة.
  - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فعالية الأداء والتميز للمنظمة.
- وتعتقد الشمالية(2004) إن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفعالية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فشعور العامل بفائدته وأهميته بالمنظمة يزيد حماسه لبذل أكبر جهد ممكن إضافة إلى توفير مناخ ودي يثير وعي العمال ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح القيادة لديهم.

### خلاصة الفصل

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، وجاءت دراسات عدة تبرز اتجاهات مختلفة تحاول فهم لسلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة، وهذا نظرا لأهمية موضوع سلوك المواطنة التنظيمية على الأفراد والمؤسسة ككل. في تحسين طرق الاتصال والاتساق وخلق روح الفريق والرفع من الروح المعنوية داخل التنظيم وفاعلية التنظيم وجل العديد من المشكلات وفتح باب الإبداع

## فصل الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومن خلال الدراسة ولتحقيق هذه السلوكيات ينطلق من درجة إدراك الأشخاص لسلوك التطوعي من أجل إحداث تغيير في نتائج التنظيم. تكون ايجابية كون أن أهداف الأفراد وأهداف التنظيم مشتركة

## الفصل الثالث

### الثقة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الثقة التنظيمية
- 2- أهمية الثقة التنظيمية
- 3- أبعاد الثقة التنظيمية
- 4- أنواع الثقة التنظيمية
- 5- أساليب الثقة التنظيمية
- 6- نماذج الثقة التنظيمية
- 7- معوقات الثقة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

في زخم ثورة المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة، الداعية إلى ضرورة الاهتمام بالبعد الإنساني والتركيز على كفاءة العنصر البشري بوصفه الغاية والوسيلة الريادية لتطوير المنظمات. كان لزاما على هذه المنظمات تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، من أجل رفع مستوى أدائها لتحقيق أهدافها. ولعل أهم هذه المفاهيم الإدارية هي الثقة التنظيمية. وبدأ الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وذلك بعد أن أصبحت المنظمات لا تملك الخيار إلا أن تتحول إلى منظمات تعتمد على المعلومات بدلا منظمات تعتمد على الضبط والسيطرة. وجاءت البحوث والدراسات من أجل تفسير الدور التي تلعبه الثقة في العمليات التنظيمية ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي بناء الثقة التنظيمية في كافة المستويات لتمكين من الاستمرار والتكيف مع البيئة المحيطة بها. ويسعى هذا المبحث إلى الإسهام في توضيح مفهوم الثقة في المنظمات من خلال تناولها بعض الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم من حيث أهمية الثقة وأنواعها وأبعادها ونماذجها ومعوقاتها.

### 1- مفهوم الثقة التنظيمية :

عرف علماء النفس الثقة بأنها عنصر تكاملي للتأثير الاجتماعي فهي تسهل عملية التأثير أو الإقناع لشخص بائتمان على شخص آخر. فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، حيث تُعد الثقة متعددة المفاهيم وتتضمن العلاقة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ويمكن النظر إليها كمسبب وعامل وسيط وكتنتيجة (اليعقوب، 2004)

كما أنه ليس هناك اتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم ، فهي عبارة عن توقع متفائل من جانب الأفراد حول نتائج حدث ما ( Hosmer ، 1995 )

عرف صديق (2005) الثقة التنظيمية بأنها : إدراك الفرد لما يلقاه من دعم، ورعاية، وإشباع من جانب المنظمة، في المقابل إدراك الرؤساء لقيام الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع شعور عام بأن كافة السياسات، والإجراءات، والقرارات التنظيمية تمحىقوق الفرد، وتعمل في صالحه (صديق، 2005، ص21).

كما وصف النويقة (2013) الثقة التنظيمية بأنها: " تلك التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

المطبقة، التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة " (النويقة، 2013، 166).

وعرف الحوامدة والكساسبة (2000) الثقة التنظيمية على أنها : مؤشر على توقعات الأفراد والجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج المفضلة للأفراد، أو الجماعات، أو التنظيمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الحوامدة والكساسبة، 2000، ص15) في حين لا يعتبر زاند Zand الثقة الإقدام على المخاطرة أو المجازفة وإنما هي استعداد لفعل ذلك بمعنى استعداد للمخاطرة أو المجازفة. ( أندرواس والمعايعة، 2008، ص28)

ويضيف ألبرخت Albercht بأن الثقة هي المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا إلى أن يغرس النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال لدى أشخاص آخرين (أندرواس والمعايعة، 2008، ص28)

أما ثان ثان tan & tan فيرى أن الثقة التنظيمية هي التقييم العام للمصداقية المنظمة من وجهة نظر العامل، وهي شعور الموظف بالثقة بأن المنظمة سوف تؤدي الإجراءات التي تعود عليه بالفائدة، أو على الأقل ليس فيها ضرر عليه (tan & tan .2000.p243)

ويعرفها Starter بأنها درجة تفويض بعض المسؤوليات، والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية المؤكدة لإنجازهم لتلك المهام، والمسؤوليات. (Starter .2005.p88)

أما متعب والعطوي فيعرفان الثقة التنظيمية على أنها الإيمان العام بنوعية وقابلية أشخاص معينين مثل (زملاء العمل، المشرف)، أول مجموعات معينة مثل (الإدارة العليا) ضمن المنظمة والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم ، فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة، ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (متعب والعطوي ، 2008 ، ص6)

ومن هنا يمكن القول بأن الثقة هي إحساس والشعور بارتياح نفسي بين شخصين أو جماعة جمعت بينهم مصداقية القول ونزاهة الأفعال و أن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام .

## 2- أهمية الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية هي المحور الأساسي من وجهة نظر العاملين في نموذج جدارة القيادة، إلى جانب الأمانة والقدرة على الأداء والإلهام، والرؤية المستقبلية (Kouzes & Posner.1990) ويرى دواني وديراني (1984) أن منح أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم يأتي من خلال تفويض السلطة، لذا فعندما تعطي مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع قادتهم، وتصبح علاقة شراكة في السلطة وفي وضع أهداف المنظمة وسياساتها، فالتفويض الحقيقي للسلطة ينتج عنه مجموعة من المفاهيم الأخلاقية والالتزامات بين القادة والأعضاء قائمة على الصدق والثقة، هذه المفاهيم والالتزامات تتطور إلى قيم ثقافية راسخة في المنظمة. وتظهر أهمية الثقة التنظيمية في محيط المنظمات حسب (عبد السميع، 2010) في :

- أنها تحقق السلوك التعاوني، في تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف
- أنها تحد من أساليب الرقابة المباشرة، والاعتماد على الإجراءات الرسمية
- أنها تسهل أداء فرق العمل، وتحد من الصراعات الضارة وتبسط المشكلات، ما يسهل من حلها.

- أنها تعزز الاستجابات الفاعلة للأزمات، والارتقاء بمستوى الأداء الفردي، والتنظيمي ولعل أفضل تصوير لأهمية الثقة التنظيمية ذلك الذي قدمه شيا (Shea.1948) حيث وصف الثقة التنظيمية بأنها المركب السحري في الحياة التنظيمية، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معا والمحفز الذي يسهل العمل وليس هناك ما يمكن أن يحل محلها أو يقدم النتائج نفسها

ومن هذا تتضح ضرورة الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية من قبل الإدارات العليا والمديرين لما تحمله من أهمية كبيرة على جميع المستويات ، كما أن أهمية الثقة التنظيمية تبرز داخل البيئات الخدمية ، حيث تسهم في تحسين السلوك الإداري والخدمي للجميع، الأفراد والقادة على حد سواء، كما تزيد من جودة الأداء الوظيفي، وتبعث مشاعر الطمأنينة في الأنفس مما يشجع جميع العاملين على الابتكار والإبداع.

### 3- أنواع الثقة التنظيمية :

توجد عدة أنواع للثقة سنذكر منها :



1. **الثقة التعاقدية** : والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا، أو تطورا ضمنيا (السعودي، 2005، ص105)، بمعنى التوقع الذي يحملة الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيًا، أو كتابيا من قبل فرد، أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه. أي أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية. حيث تقتصر على تفاعل حقيقي، أو خيالي بين طرفين على الأقل. فالتفاعل الأول يتضمن التعهد من أحد الأطراف أما التفاعل الثاني فهو الوفاء، أو عدم الوفاء بهذا التعهد (الطجم، والسواط، 2003، ص173). ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام فيما بينهم في السلوك، والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، أو العقد النفسي للمعاملات اليومية (السعودي، 2005، ص105).

2. **الثقة المكشوفة** : وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة. بأن عملية إظهار المشاعر، والآراء، والاتجاهات، والقيم للآخرين، لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة. بل العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام، والتقدير (السعودي، 2005، ص105).  
بمعنى أنه عندما يظهر هذا الشخص آراءه ومشاعره، لا تستخدم هذه المعلومات ضده، وهناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطر والمتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة والمتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية، والمشاكل الشخصية. (الطجم، والسواط، 2003، ص273)

في حين قسم ماير وآخرون (Mayer et all .1999) الثقة حسب مصدرها إلى:

أ. **الثقة القائمة على المعرفة**: وهي التي تبني على معرفة، وفهم طرفي الثقة ببعضهما البعض بشكل يساعد كلا منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

ب. **الثقة القائمة على أسس رسمية**: وهي تعتمد على وجود قواعد توبخ، وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر للآخر.

ج. **الثقة القائمة على الملامح الشخصية**: وهي التي تحدث بين طرفي الثقة بناء على طبيعته الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهم البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جدير بالثقة إما لا.

وصنف ستفنسون (Stephenson.2004) الثقة إلى ثلاثة أنواع، وفقا لمستوى تبني الثقة

وهي:

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

1- **الثقة على المستوى الفردي:** وهي سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية والنفسية للفرد

2- **الثقة على المستوى الجماعي :** وتركز على العلاقات الاجتماعية، والمعتقدات، والأعراف، والتقاليد المشتركة بين الأفراد.

3- **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتركز على أن المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزيز خلق الثقة بين الأفراد وتنميتها (العابدي، وهاشم، 2012، ص45-46)

أما موريس وموراغ (Morris & Moberg.1999) فقسم الثقة إلى قسمين وهما:

1- **الثقة الشخصية :** وهي التي تستمد من التفاعلات الشخصية، والجماعات. وتعتمد بدرجة كبيرة على الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.

2- **الثقة غير الشخصية :** وهي التي تتوقف على المراكز الوظيفية والأسس الرسمية، وأي تبني وتنمي في الوسط التنظيمي (النجار، 2010، ص226)

وقسم كوستينغ، وآخرون (Costing et all . 1998) الثقة إلى قسمين هما:

1- **الثقة الجانبية :** وتشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد نظر لعلاقة المعتمد عليها في أداء الأعمال داخل المنظمات، حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. ولأن هناك صعوبة على الفرد للإمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو في حاجة للرجوع للآخرين، والاعتماد عليهم. لذلك لا بد من وجود الثقة بينهم، وقد أدرك الباحثون أن بناء الثقة بين الأفراد، وزملائهم يعد أمراً ضرورياً من أجل تحقيق التعاون بينهم، والوصول إلى أهدافهم

2- **الثقة العمودية :** وهي تشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس. فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغيرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وسهولة لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم (الرفاعي، 2009، ص208)

أما ماكليستار (Macallister .1995) فيشير إلى وجود نوعين من الثقة : هما الثقة المدركة والثقة العاطفية .

1- **الثقة المدركة** : وهي تستند على الإدراك، بمعنى أن الأفراد يبحثون عن الأسباب العقلانية للثقة في الطرف الآخر ويحصل هذا النوع من الثقة عندما يعتقد الطرف الأول بأن الطرف الثاني سيقوم بدوره بشكل المطلوب والمناسب، مع عدم مخالفة الطرف الثاني لوعوده، وثبات في سلوكه ومبادئه ، ما يدعم الأسس التي تستند عليها الثقة المدركة.

2- **الثقة العاطفية** : وهي التفاعل الحاصل بين الطرفين، بحيث تكون العلاقة في هذه الحالة أعمق ما يؤدي إلى التبادل واستثمار في العواطف والمشاعر بين الطرفين. وهي نتيجة لعلاقة طويلة الأمد. بحيث تبدأ العلاقة بشكل ثقة مدركة وتنتهي على شكل ثقة عاطفية، وذلك عن طريق التجربة التي تسمح بالتعرف على الأفكار، والمعتقدات للطرفين (التميمي، والحشالي، 2008، ص166).

### 3- أساليب بناء الثقة التنظيمية:

هناك مجموعة من الأساليب تتمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة وهذه الأساليب كما ذكرها الخضير (2000) كالتالي:

- السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة ، و إظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات ، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
- استخدام القوة استخداما إيجابيا والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.
- توفير المنظمة البيئية الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية ، وتطبيق النظام على الجميع.
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة ، لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
- أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين ، واحترام آرائهم و إمكاناتهم ، والثناء على مجهوداتهم في العمل.
- أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها .

ومن خلال الأساليب السابقة تستطيع المنظمة أن تبني الثقة، وتحافظ عليها رغم صعوبة ذلك كونه يتطلب مجهود كبير لسبب أن عملية بناء الثقة عملية تراكمية تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا

### 4- أبعاد الثقة التنظيمية:

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية تركيباً متعدد الأبعاد، وقد تحدث عدد من الباحثين عن كثير منها، وتنوعت وجهات نظرهم حول تلك الأبعاد. ونظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، فإنها تعد متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفعالية وشفافية وعدالة المنظمات (السعودي، 2005، ص100)

فقد توصل (Corrazini.1977) إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: بعد الشك، بعد المخاطرة، وبعد الأناية، وبعد أخذ المخاطرة الشخصية.

وحدد سوليفان وآخرون سبعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: الصدق والإخلاص، تدني مستوى الحذر، تدني مستوى الشك، الرغبة في العلاقة الحميمة، الإيمان بعدالة السلطة، توقع العلاقات الجيدة، الانسجام العام مع الآخرين (Sullivan. Et all.1981)

وتوصل الغامدي 1990 إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: العدالة في الترقية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، توافر المعلومات

وفي حين ذكر (أندرواس ومعاينة، 2008) أربعة مكونات للثقة التنظيمية وهي:

1. السياسات الإدارية: إن الممارسات الإدارية القائمة على وضوح السياسات الإدارية والمشاركة في صنع القرار وبرامج التدريب وسياسات التحفيز وعملية تقويم الأداء وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين (الكساسبة، 1996. الرواشدة، 2004. السعودي، 2005) تترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على مستويات التنظيم، والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية.

2. فرص الإبداع: القائمة على تشجيع ودعم الابتكار في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقدير الإدارة لمجهودات العاملين، والقيم السائدة في التنظيم (الكساسبة، 1996) يولد مزيداً من الشعور بالثقة التنظيمية لدى الموظفين

3. القيم السائدة في التنظيم: وهي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها أعضاؤها ويتعايشون معها (Sullivan.1981) ويعبرون عنها مثل احترام الإدارة للموظفين، وكفاءة الرؤساء، والعدالة التنظيمية، والتعاون المتبادل داخل المنظمة، كل ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على نمو الثقة التنظيمية لدى الموظفين.

4. تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية: يتضمن ذلك توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف في الوقت المناسب، بما يضمن مصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها في بناء أجواء

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

من الثقة التنظيمية، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات (الكساسبة، 1996 . الرواشدة، 2004 . السعودي، 2005).

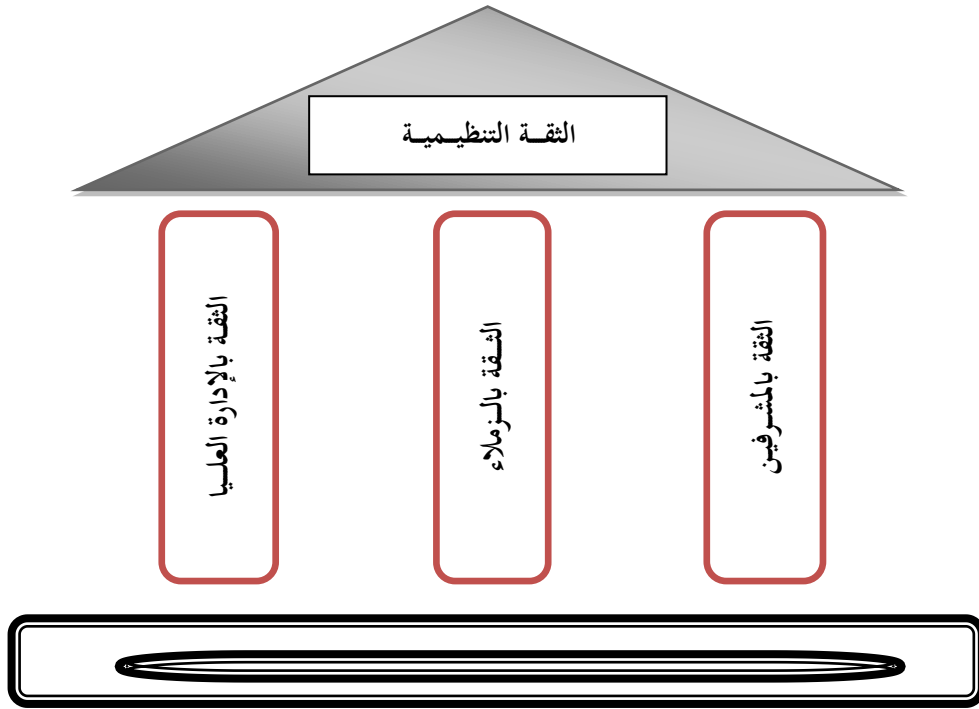
وتناولت دراسة كل من ستارتر (strater.2005) ، ونيهان ، ومارلوا ( Nihan & Marlow .1979) ، وآدمس (Adms.2004) ، وديركس وفورن ( Dirks & ferrin ) (2002) ، وويسويل (Wiswill .2003) ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية والتي حظيت بقبول العديد من الباحثين والتي سوف تكون أبعاد هذه الدراسة وهي :

1. **الثقة بالمشرفين** : وهي تلك التوقعات الايجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل. وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (Pillai.1999.p898)

2. **الثقة بزملاء العمل** : هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر العديد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها (هاشم والعايدي، 2010)

3. **الثقة بإدارة المنظمة** : وهي التوقعات الايجابية من قبل العامل بخصوص تصرف الرئيس المباشر، أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بأقوالهم، وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس قواعد، وسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى ( الساعدي، الشمري، والكرعاوي، 2012، ص22). والشكل التالي يوضح أبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بهذه الدراسة .

أبعاد الثقة التنظيمية



الشكل (02) : أبعاد الثقة التنظيمية الخاصة بهذه الدراسة (إعداد الباحث)

## 5- نماذج الثقة التنظيمية :

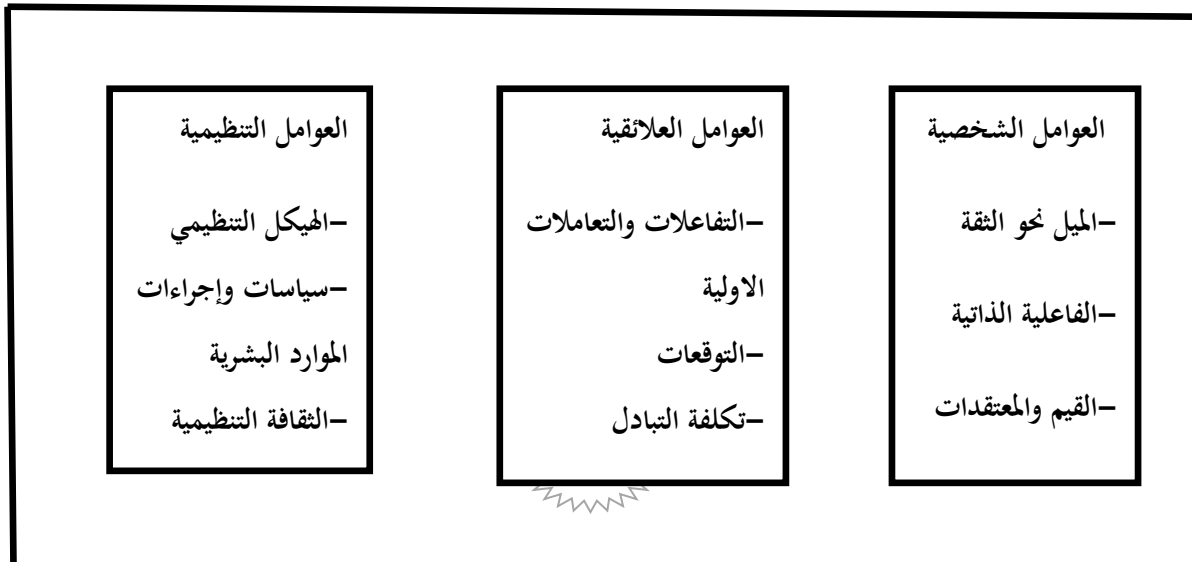
أ. نموذج ويتنر : (Whitener. Et all.1998) : النموذج الذي قدمه ويتنر

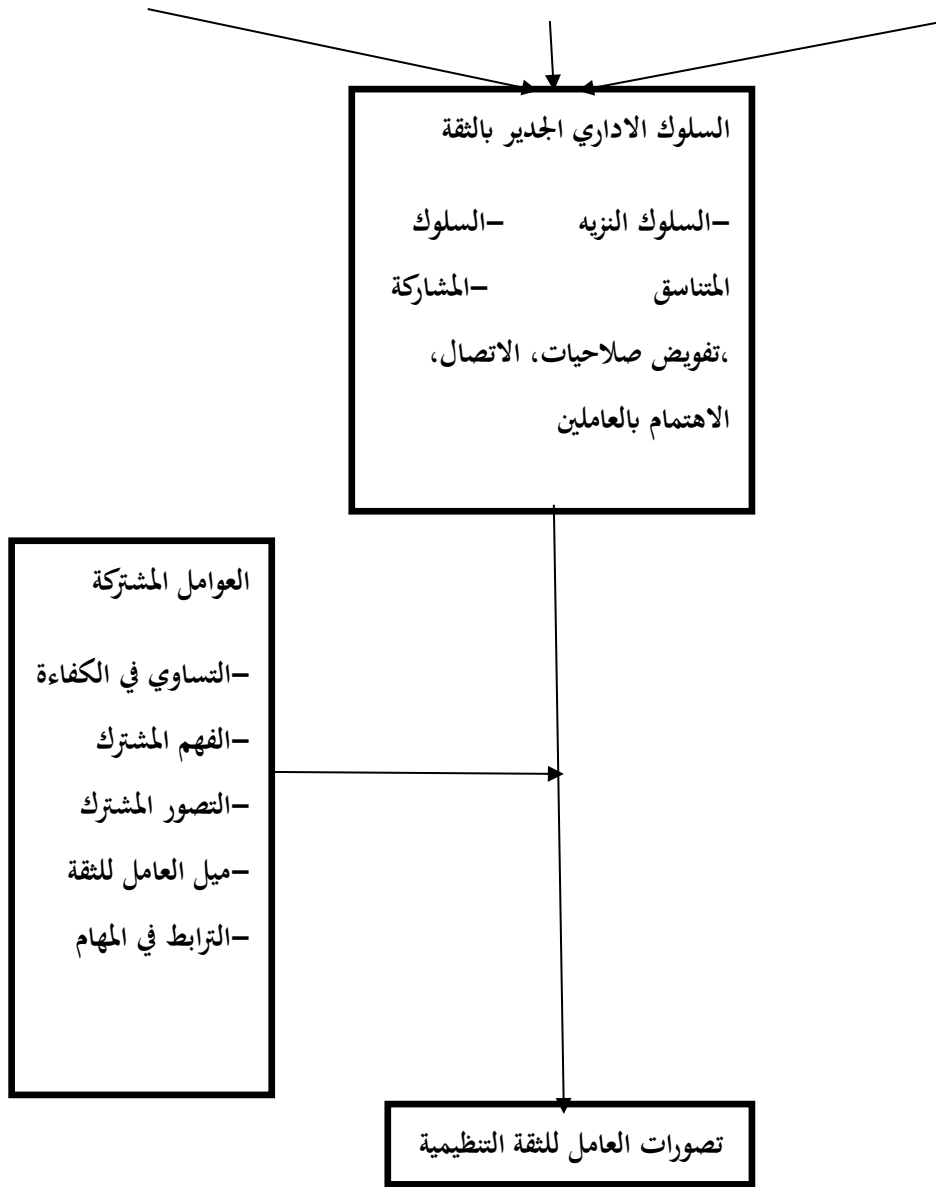
(Whitener) للثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات إدارية أساسا لبنائها، ويقوم النموذج على أن كل من الطرفين يسلك سلوكا إداريا سليما يتمشى مع توقعات الطرف الآخر، وهذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

- تماسك السلوك وتناسقه وديمومته: تشير إلى ثبات التصرفات الشخص، وإمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة.
- تكامل السلوك ونزاهته : وتشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته، وأفعاله
- الاحتواء: ويقصد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوسين وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على المرؤوسين. من خلال تفويض صلاحياته ومشاركتهم في صنع القرار
- الاهتمام : حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، ودوافع الطرف الآخر، وقدرته على إشباعها، كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في : الهيكل التنظيمي، سياسات، وإجراءات

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. والعوامل الشخصية المتمثلة في : سمة الميل إلى الثقة لدى الفرد، والقيم، والمعتقدات، والتقاليد، والفاعلية الذاتية التي يتميز بها الفرد. والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين والمتمثلة في: العلاقات اليومية، والتفاعلات، والتوقعات، دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية (Whitener. Et all.1998) وهذا ما يوضحه الشكل التالي :





الشكل (03) : نموذج ويتنر (Whitener. Et all.1998.p519)

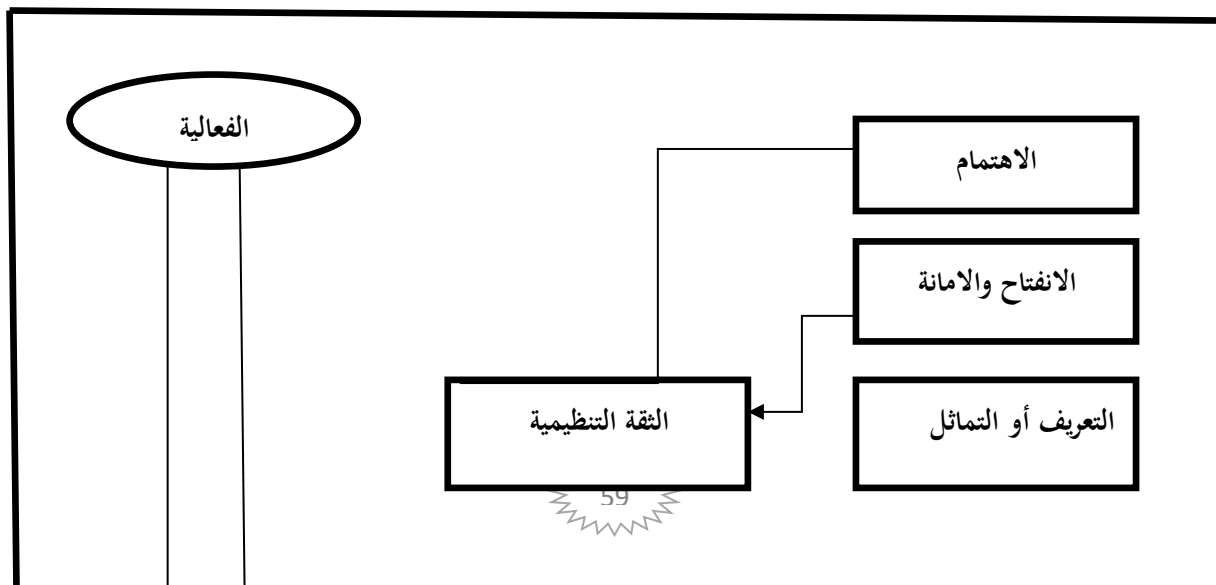
ب. نموذج مورال وشكولاي (Morrealle & shockle. 2014) :

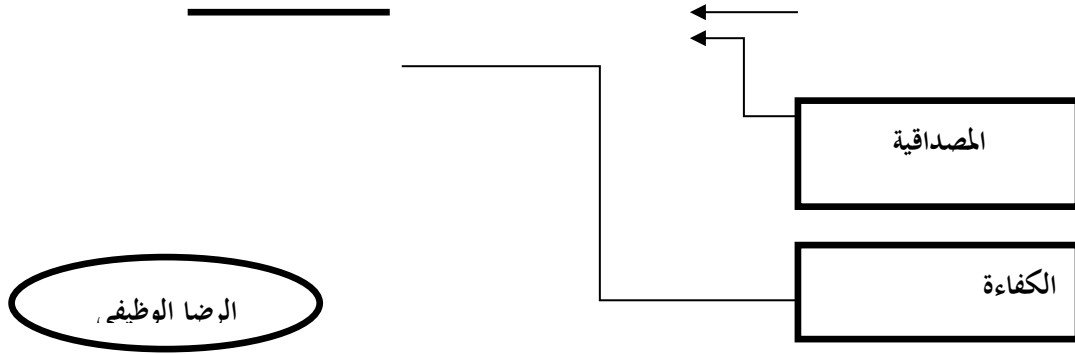
ويقوم هذا النموذج على خمسة عناصر لفهم الثقة التنظيمية وهذه العناصر إن تحققت حسب هذا النموذج سوف تؤدي حتما إلى الفعالية، والرضا الوظيفي، وهذه العناصر هي :



## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

- **الكفاءة:** والمقصود بهذا البعد هو مدى قدرة المنظمة، وكفاءتها من خلال قادتها واستراتيجياتها وقراراتها في مواجهة التحديات. ما يرفع درجة ثقة العاملين في فعالية قيادتهم ويتضمن ذلك كل مستويات القيادة، بإضافة إلى زملاء العمل.
- **الانفتاح والأمانة:** والمقصود به انفتاح المنظمة نحو العاملين بتوفير المعلومات، وطرق الإيصال الجيد، والمشاركة في معالجة المشاكل، واتخاذ القرارات المصيرية الخاصة بالمنظمة، والصدق والأمانة في الحفاظ على أسرار خاصة بالمنظمة، فكلما تميز قادة المنظمة بالانفتاح والأمانة زادت ثقة العاملين.
- **المصدقية:** هي توقعات العاملين للسلوك المتوافق والمعتمد عليه من قبل قادتهم بمعنى التطابق بين الأقوال والأفعال ما يرفع مصداقية بين الطرفين. مما يؤدي إلى بناء الثقة والعكس صحيح.
- **الاهتمام:** هو إدراك العاملين أن قادة منظماتهم يهتمون بهم وهذا من خلال الاهتمام والرعاية التي تبديها القيادة نحوهم. وهذا البعد حسب النموذج إن تحقق يزيد من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين
- **التماثل:** المقصود به درجة ارتباط العاملين بأهداف المنظمة وقيمها وأعرافها، وتزداد الثقة عند تماثل قيم العاملين من قيم المنظمة. فإذا حدث التماثل بين العاملين والمنظمة فقد يحقق ذلك مستويات عالية من الثقة والفعالية التنظيمية ( Morrealle&Shockley-zalabak 2014.P72.P73) والشكل التالي يوضح ذلك :





الشكل (04): نموذج مورال ، وشوكلاي (Morrealle & shokley – Zalabak. 2014.p72)

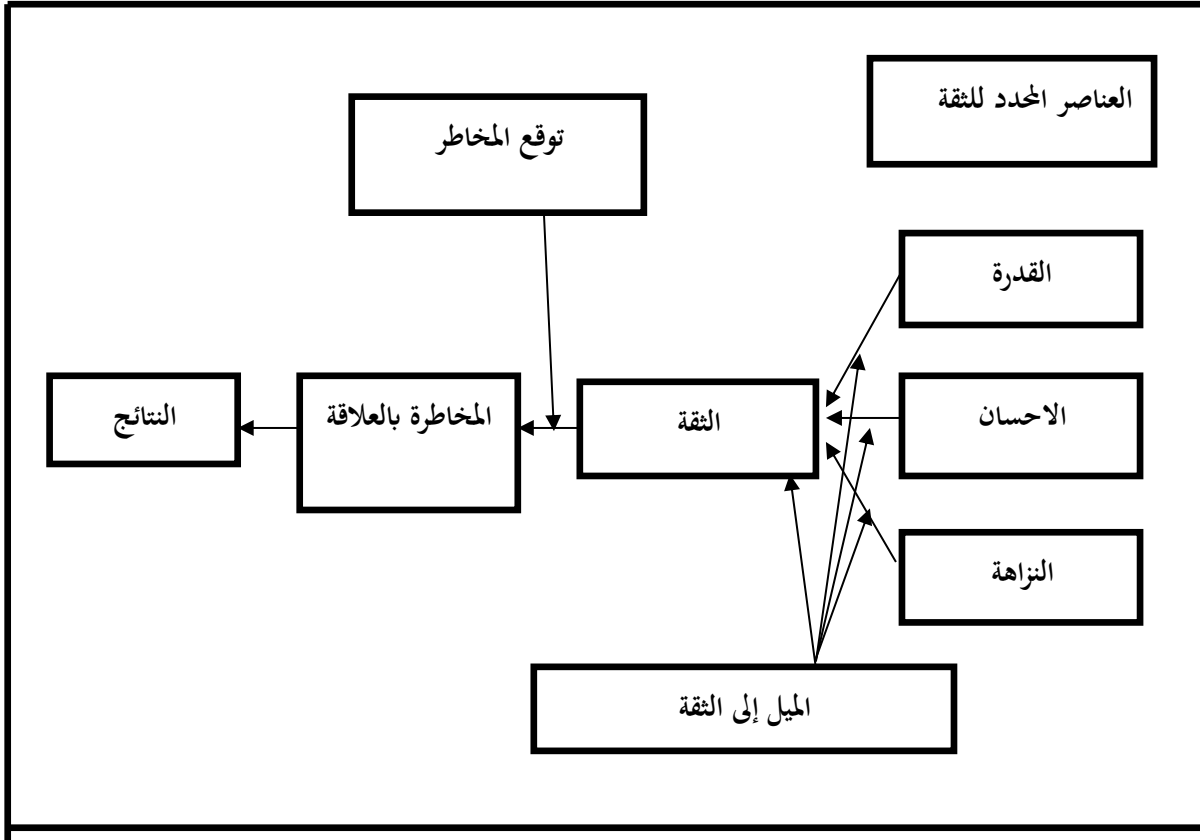
### ج. نموذج الثقة التنظيمية المتكامل (Mayer. Et all.1995):

يقدم النموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي، بحيث يفرق بين الثقة وبين العوامل أو السلوكيات التي تساهم في بناء الثقة، وتنميتها بين الأفراد. ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة لثقة وهما :

- **الاستعداد للثقة:** وهو الرغبة العامة للثقة بالآخرين (رؤساء أو زملاء) وذلك تبعا لشخصية الفرد وخبراته الحياتية خلفيته الثقافية ودرجة تعلمه والعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية
- **الجدارة بالثقة:** وهي تشير إلى التوقعات والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء أو زملاء) ونواياهم وأثناء تصرفاتهم والسلوك الذي يشير إلى الثقة وعدم الحيلة في التصرف والذي يعكس الرغبة بعد الحصانة أمام الآخرين ( رؤساء أو زملاء) وعدم متابعة تصرفاتهم

ويفرق النموذج بين الثقة والسلوكيات الموثوق بها، حيث تقع السلوكيات الموثوق بها فعليا متى أخذ مانح الثقة المخاطرة التي تضم الموثوق به طرفا فيها، وإذا خالف الموثوق به ثقة مانح الثقة من خلال إظهار الإخفاق في القدرة والإحسان والنزاهة فحينئذ يمكن لمانح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة للموثوق به في المعاملات المستقبلية. ويفترض هذا النموذج أن الثقة ليست عاملا ثابتا بل هي عامل حلقي يعتمد على التفاعلات الحاضرة والتي تشكل العلاقات اللاحقة بين طرفين، وأن المستويات المرتفعة للثقة لا تفترض الثقة العمياء (Mayer. Et all.1995) والشكل التالي يوضح نموذج

ماير:



الشكل رقم (05) : نموذج ماير، وآخرون (Mayer .et all.1995.p175)

#### د. نموذج زاند (Zand.1972) :

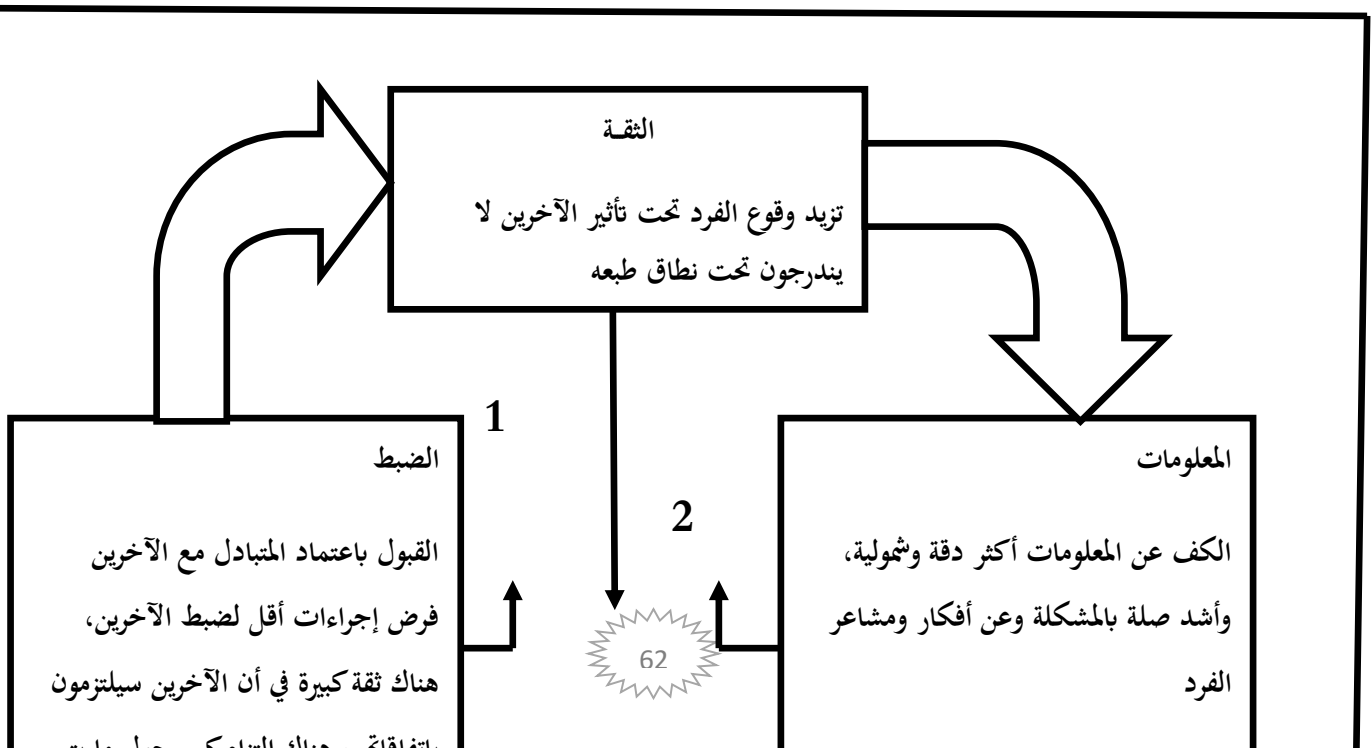
قدم زاند (Zand) في 1972 نموذجا للثقة التنظيمية مركزا على علاقتها بالمعلومات. ويستند نموذج زاند للثقة التنظيمية على تحول الحالة الداخلية التي يشعر بها الفرد من الثقة، أو انعدام الثقة إلى سلوك يثق، أو لا يثق (حالة من الشك) من خلال معلومات النفوذ، التأثير، الضبط (السيطرة). فالشخص الذي لا يثق بالآخرين سوف يخفي، أو يشوه المعلومات، ويتجنب ذكرها، ويزيف الحقائق، والأفكار، والمشاعر بحيث تنعدم لديه الصراحة. بحيث تكن المعلومات التي يقدمها أقل دقة، وأهمية، وتكون غير مطابقة مع الحقيقة. وسوف يقاوم، ويحاول صرف محاولات الآخرين في التأثير عليه، ويكون غير واثق، في حالة شك من آرائهم، وأقوالهم، وغير مبالي لاقتراحاتهم، وفي المقابل يتوقع من الآخرين تقبل أفكاره.

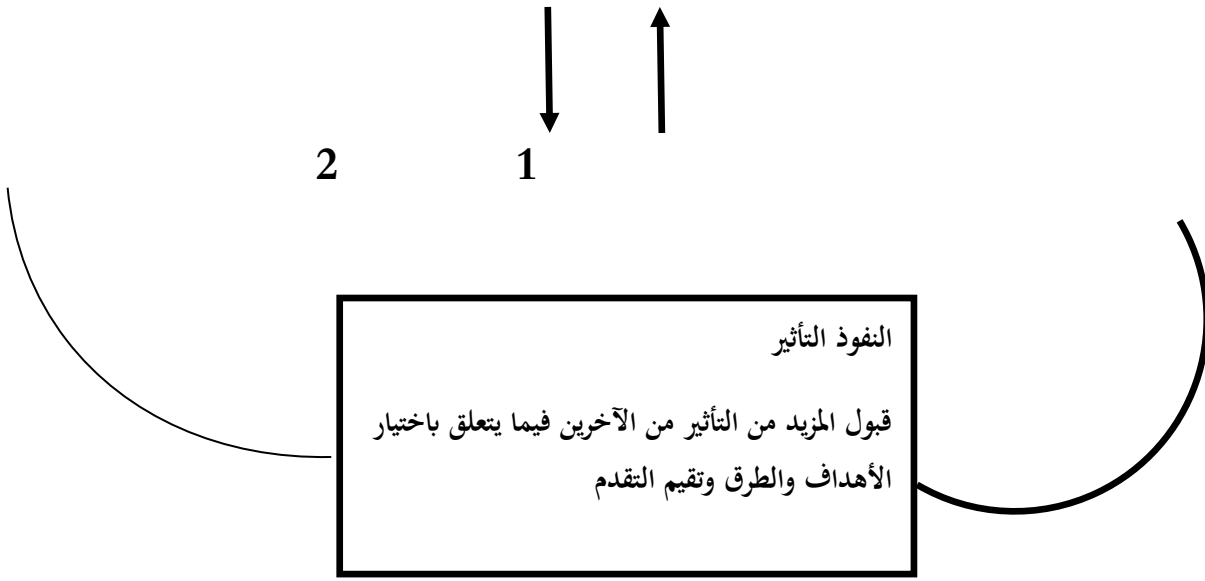
المرء الذي لا يعطي الثقة للآخرين يكون دائما أقل اعتمادا على الآخرين، في حين يكون التنسيق معهم ضروريا لتحقيق أهداف المشتركة، ويبقى دائما مقاوما لأسلوب التأثير عليه. وعندما يواجه الآخرين

## الفصل الثالث ← الثقة التنظيمية

سلوك ضعيف للثقة فإنهم يترددون عن إعطاء المعلومات، ويرفضون التأثير، ويتهربون من السيطرة. هذا السلوك النابع من انعدام الثقة يكون مؤثرا على كل من تبادل المعلومات، وتبادل التأثير، وممارسة ضبط الذات، وما يقلص من فعالية جهود حل المشكلات المشتركة.

الأفراد الذين لا يثقون بالآخرين عندنا يحاولون حل مشكلة معينة بطريقة مشتركة سيحاولون التقليل من انكشافهم، أو وقوعهم تحت تأثير الآخرين. فتدني مستوى الثقة يولد الشك الاجتماعي مما يؤدي إلى سوء الفهم، أو سوء التفسير على خلاف أولئك الذين يثقون ببعضهم البعض فهم يقدمون معلومات واقعية، أكثر دقة وشمولية، وفي أفضل توقيت وبذلك فهم يقدمون معلومات تساعد في جهود حل المشكلات وهؤلاء الأفراد يحملون خوفا أقل نحو احتمالات سوء الفهم ويتقبلون حلة الاعتماد المتبادل (اندرأوس، ومعاينة، 2009). وفيما يلي نموذج لعلاقة الثقة بالمعلومات والتأثير الضبط مبين في الشكل أدناه:





1. مستوى أولي من الثقة يحدد بشكل مسبق تدفق المعلومات والتأثير والضبط
2. استجابات الآخرين التي تعدل الثقة
3. العلاقات تأخذ طابع الديمومة

الشكل رقم (06) : نموذج زاند Zand (أندراوس ومعاينة ، 2009 ، ص110)

## 6- معوقات بناء الثقة التنظيمية :

- 1- البنية الهشة للثقة التنظيمية: المقصود بها أن بناء الثقة يعتبر صعبا إذا ما قورن بتحطيمها، أو تدميرها. بمعنى أن أتفه الأسباب قد يقضي على الثقة في المنظمة، أي أن الأفعال السلبية الهادمة للثقة يمكن ملاحظتها، والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية، الداعمة لبنية الثقة التنظيمية.
- 2- الأساليب الخاطئة التي من شأنها أن تضعف الثقة التنظيمية: بمعنى أنه يوجد بعض المنظمات، أنها تبالغ في الإشراف، والمراقبة لمتابعة العاملين ظننا منها أنها تساهم في تعزيز ثقة العاملين بها. إلا أن هذه الأساليب، والإجراءات قد تكون لها نتائج عكسية تؤثر على أداء العاملين فتضعف الثقة التنظيمية من خلال:

- شعور العاملين بالمراقبة المستمرة، يقلل شعورهم بالأمن، ومن تحفيزهم على العمل.
- تعرض العاملين لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم يجعلهم أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، ما يضعف الثقة التنظيمية

3- الإخلال بالعقد النفسي: وهو إدراك الطرف الواثق (العاملين) بأن الطرف الموثوق به (المنظمة) قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه

4- الشك وعدم الثقة: يعتبر الشك من أهم العوامل التي تضعف الثقة التنظيمية في المنظمة، فالشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة. يزداد ويرتفع بين الأفراد المجموعات المختلفة داخل المنظمة. ببعض العمليات الإدراكية كالتمييز الاجتماعي، أي أن يعتقد أفراد مجموعة ما بأن أفراد مجموعة أخرى غير مخلصين، ولا يمكن الوثوق بهم، أو الاعتماد عليهم. وينطبق ذلك على مجموعة ذاتها (الديري، 2005)

ويضيف أندراوس ومعاينة أن من أهم معوقات التي تواجهها الثقة التنظيمية هي الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة في الإدارة بشكل خاص. حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من الطرف الأكثر قوة وهم القادة ليتصرفوا بثبات وأمانة واستقامة وكفاءة حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية على نقطة أساسية هي المشاركة والدعم والمساندة. (أندراوس، ومعاينة، 2009، ص92)

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل مصطلح الثقة التنظيمية، مفهومها، وأبعادها، وأنواعها، ونماذج ومعوقات الثقة التنظيمية وتكمن خلاصة هذا الفصل في الأهمية التي تتميز بها الثقة التنظيمية. بحيث تعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. كما لها دور في الدفع نحو التطوير، والتنمية، والاتصالات الفعالة، وفي زيادة فاعلية المنظمات. فالمنظمات ما هي إلا أهداف، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية، وعلى عاتق هذه المنظمات توفير هذا جو من الثقة. ومن أجل إحداث تغيير في نتائج التنظيم تكون إيجابية كون أن أهداف الأفراد مشتركة وأهداف التنظيم ولتحقيق هذه يتطلب من عمالها تجاوز الدور الرسمي والقيام بأعمال إضافية.



# الجانب التطبيقي



## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- خصائص عينة الدراسة
- 5- الدراسة استطلاعية
- 6- أداة الدراسة
- 7- الخصائص السيكومترية
- 8- اجراءات الدراسة
- 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## تمهيد

تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها أهدافها، كما تعرضنا للخلفية النظرية لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما، وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو اكتشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة، ومن هذا فتحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة ووصف العينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة (استبيان الثقة التنظيمية، استبيان سلوك المواطنة التنظيمية)، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق هذين الاستبيانين وثباتهما، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

### 1- منهج البحث المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بالمقاطعة الإدارية المنيعية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره (عبيدات وآخرون، 1999)

ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث
- القيام بمقابلات متعددة مع بعض العمال والمدير على مستوى مؤسسة سونلغاز
- بناء استبياني (الثقة التنظيمية ، سلوك المواطنة التنظيمية) انطلاقا من الدراسات السابقة والإطار النظري
- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 30 عامل في مؤسسة سونلغاز في دراسة استطلاعية قصد إيجاد صدقه وثباته
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ثم الوصول إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم تفسير ومناقشة النتائج والتوصل إلى القرارات والاستنتاجات والتوصيات.

## 2- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من عمال سونلغاز بولاية المنية والبالغ عددهم 100 عامل
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2022م وذلك من بداية نوفمبر 2021 إلى غاية ماي 2022
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بولاية المنية

## 3- مجتمع وعينة الدراسة:

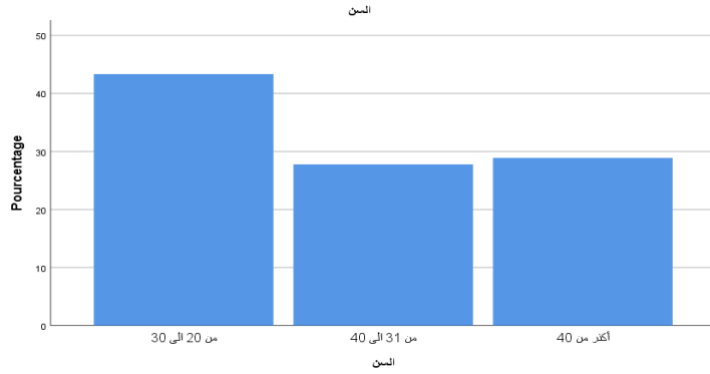
- تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة سونلغاز المنية للعام الدراسي 2021/2022 والمقدر عددهم ب100 عامل. وقد تم مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

#### 4- خصائص عينة الدراسة:

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب السن:

جدول (04) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
43.3%	39	من 20 الى 30
27.8%	25	من 31 الى 40
28.9%	26	أكثر من 40 سنة
100%	90	المجموع



الشكل رقم (5): مخطط أعمدة بيانية يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه أن نسبة السن للفئة ما بين (20-30) قدرت

ب (43.3%)، أما فئة ما بين (31-40) بلغت نسبتها (27.8%)، في حين قدرت الفئة

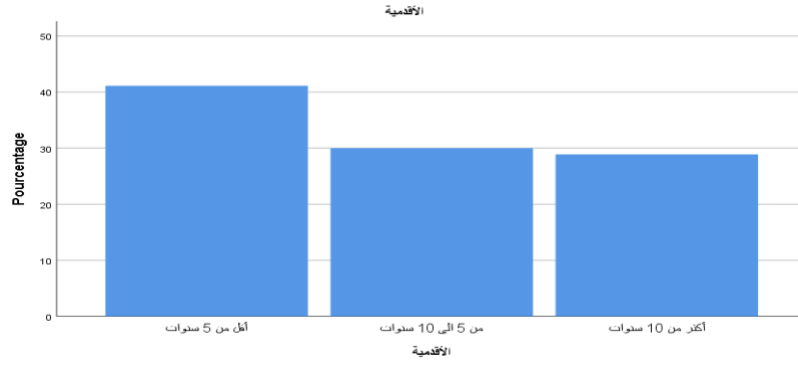
الأخيرة (أكثر من 40) ب (28.9%)، اذن يمكن القول أن أغلب عمال مؤسسة سونلغاز تتراوح

أعمارهم من (20-30 سنة)

- تحديد أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية:

جدول (05) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدمية
41.1%	37	أقل من 5 سنوات
30%	27	من 5 الى 10 سنوات
28.9%	26	أكثر من 10 سنوات
100%	90	المجموع



الشكل رقم (8): مخطط أعمدة بيانية يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني أن نسبة الأقدمية للفئة أقل من 5 سنوات قدرت ب (41.1%)، أما فئة ما بين (5 إلى 10 سنوات) بلغت نسبتها (30%)، في حين قدرت نسبة الفئة الأكثر من 10 سنوات ب (28.9%)، مما يعكس أن أغلب العمال لديهم أقل من 05 سنوات نتيجة قرار إدماج عمال ما قبل التشغيل في مناصب دائمة.

#### 5- الدراسة الاستطلاعية :

قبل الاستقرار على نتائج البحث يفضل القيام بدراسة استطلاعية والتي تهدف إلى التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة وتحديث جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث وكذلك معرفة تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت ومن خلالها يتم معرفة صلاحية الأداة وتعميق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة .

حيث تم في الدراسة الاستطلاعية إجراء مقابلات مع العمال للوقوف على بعض العناصر المرتبطة بالدراسة وأداة الدراسة، وفي الأخير تم تطبيق استبيان الذي تم تصميمه على عينة مكونة من 30 فرد تتراوح أعمارهم ما بين 23 إلى 40 ، وبناء على هذا التطبيق تم قياس صدق وثبات الدراسة .

#### 6- أدوات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على استبيانين متمثلين في استبيان الثقة التنظيمية واستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد من أكثر الأدوات المستخدمة التي تتطلب الحصول على المعلومات أو تصورات أو آراء الأفراد. (محمد عبيدات وآخرون، 1999، ص 63).

### 6-1- استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد على مقياس الأستاذ الدكتور معمر حمزة والذي استعان في تصميمه لهذا الاستبيان بالدراسات التالية: الخميس (2001)، دراسة العطوي (2007)، أبو جاسر (2010)، (Niehoff & Moorman, 1993)، وطبقه على عينة من الأساتذة بورقلة ، في حين بلغ ثبات الأداة 0.93 مما يعني أنه دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 . وبالتالي لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد وهي: الايثار، الكياسة، واعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ويتكون الاستبيان النهائي من (29) بندا تقيس الأبعاد الخمسة بمعدل ستة بنود لكل بعد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (06) يبين توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

البعد	البنود التي تقيسها
الإيثار	6-5-4-3-2-1
واعي الضمير	12-11-10-9-8-7
الروح الرياضية	18-17-16-15-14-13
الكياسة	23-22-21-20-19
السلوك الحضاري	29-28-27-26-25-24

وتعتبر عبارات الاستبيان في مجملها عبارات إيجابية الاتجاه يتم الاجابة عنها وفق مقياس ليكرت المتكون من 5 بدائل : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق اطلاقا كما هو موضح في الجدول التالي .

الجدول (07) يوضح إجابة بدائل استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
5	4	3	2	1

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماما)، ويحصل على أربعة درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات ، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق تماما)، كما هو موضح في الجدول

## الفصل الرابع ← إجراءات المنهجية للدراسة

. وبالتالي فإن أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها المفحوص في المقياس كله هي (145) درجة وتسمى "سقف الاختبار"، وأقل درجة يمكن أن يعطيها المقياس للمفحوص هي (29) درجة وتسمى "أرضية الاختبار"

### 6-2- مقياس الثقة التنظيمية :

ويتكون من 30 بنداً موزع على 3 أبعاد : ( ثقة بالادارة العليا ، الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل). كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (08) يبين توزيع بنود استبيان الثقة التنظيمية .

العبارات التي تقيسه	البعاد
10-9-8-7-6-5-4-3-2-1	1) ثقة العمال بالادارة العليا
-18-17-16-15-14-13-12-11 21-20-19	2) ثقة بالمشرفين
30-29-28-27-26-25-24-23-22	3) ثقة بزملاء العمل

وتعتبر عبارات الاستبيان في مجملها عبارات إيجابية الاتجاه يتم الاجابة عنها وفق مقياس ليكرت المتكون من 5 بدائل : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق اطلاقا كما هو موضح في الجدول التالي .

جدول (09) يوضح إجابة بدائل استبيان الثقة التنظيمية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
5	4	3	2	1

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق تماما)، ويحصل على أربعة درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة إذا كان اختياره (غير موافق تماما)، كما هو موضح في الجدول. وبالتالي تتراوح درجة كل مفحوص نظريا بين 30 - 150 درجة .

### 7- الخصائص السيكومترية :

حتى يتم التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة يجب حساب الصدق و الثبات .

1-7/ تعريف الصدق: هو أن يقيس الاختبار فعلا ما يفترض أن يقيسه .

يعرفه " جياسفورد " بأنه : تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار وبعض مقاييس أو محاكاة الأداة في المواقف الاجتماعية . ( بشير معمريه ، 2002 ، ص 159 )

ولقد تم تقدير الصدق كما يلي :

#### أ- سلوكيات المواطنة التنظيمية:

جدول (10) يبين صدق المقارنة الطرفية للاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

دلالة إحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	انحراف معياري	متوسط حسابي	
0.00	-4.77	14	6.05	126.87	العينة العليا ن = 8
			15.19	99.25	العينة الدنيا ن = 8

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت -4.77 وهي دالة عند 0.00 وعليه فإن هناك فروق بين العينتين أي أن للاختبار قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أن استبيان صادق في ما يقيس .

2-7/ الثبات : يقصد به استقرار النتائج بحيث إن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار إجراء الاختبار ، بمعنى أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما نفس النتائج في حالة تطبيقية مرتين على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف . (هيجان ، 1998 ، ص 35)

ولقد تم تقدير الثبات بطريقتين :

#### • طريقة ألفا كرومباخ

تم تقدير معامل الثبات ألفا كرومباخ ب 0.90 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، مما يعني أن اختبار ثابت بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.



• طريقة التجزئة النصفية:

جدول (11) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	0.86	0.93	0.00

الملاحظ من الجدول المبين أعلاه أن قيمة الثبات قبل التعديل بلغت 0.86 وباستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت قيمة الثبات 0.93، وهو ما يدل على أن معامل الثبات جيد فالاختبار ثابت بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- الثقة التنظيمية

جدول (12) يبين صدق المقارنة الطرفية للاستبيان الثقة التنظيمية :

متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة الحرية	قيمة ت	دلالة إحصائية
128	7.17	14	-8.54	0.00
102.62	4.37			
العينة العليا ن = 8				
العينة الدنيا ن = 8				

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة "ت" بلغت -8.54 وهي دالة عند 0.00 وعليه فإن هناك فروق بين العينتين أي أن للاختبار قدرة على التمييز بين طرفي الخاصية ومنه نستنتج أن استبيان صادق في ما يقيس .

• طريقة ألفا كرومباخ:

تم تقدير معامل الثبات ألفا كرومباخ ب 0.84 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يعني أن اختبار ثابت بالنسبة لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

• طريقة التجزئة النصفية:

جدول (13) يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	0.68	0.81	0.00

من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول بلغ معامل الارتباط 0.68، وبعد تعديله باستخدام معامل سبيرمان براون قدرة قيمته ب 0.81، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.00، مما يدل أن الاستبيان ثابت

#### 8- إجراءات الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات الاختبار قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال سونلغاز بولاية المنيعية من طرفنا وكذا الاستعانة ببعض من موظفي المؤسسة في مدة استغرقت أسبوعين وزعنا 100 نسخة واسترجعنا منها 90 نسخة صالحة للمعالجة الإحصائية

#### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تفرغ نتائج الدراسة المستوفية في الحاسب الآلي عن طريق (SPSS 26 v) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :

- 1- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية لمعرفة وتوضيح الخصائص الشخصية .
- 2- استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لمعرفة صدق المقارنة الطرفية في الثقة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 3- معامل "ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات المقياسيين .
- 4- معامل الارتباط " بيرسون " ومعامل الارتباط سبيرمان براون لقياس الثبات بالتجزئة النصفية . وحساب الفرضية الأولى لوجود علاقة إرتباطية بين الثقة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 5- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( anova ) لمعرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية باختلاف الأقدمية والسن



## الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

تمهيد.

- 1- عرض وتحليل النتائج
- 2- تفسير ومناقشة النتائج
- 3- الاستنتاج العام
- 4- الاقتراحات

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى منهج الدراسة وحدودها، وعينة الدراسة ومواصفاتها وتناولنا أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات وتفريغها وتطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنية، نقف في هذا الفصل أمام أهم مرحلة من مراحل استكمال بحثنا العلمي، وهي مرحلة عرض وتحليل النتائج وفيها يتم تغيير شكلية الأرقام ورياضية البيانات الكمية إلى تقديرات وملاحظات كيفية تكون سندا علميا في تفسير النتائج وتعميمها.

وستناول في هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## I. عرض وتحليل النتائج

### 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه، بعد المعالجة الإحصائية وفق معامل ارتباط "بيرسون" تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (14) يوضح نتائج معامل الارتباط سلوك المواطنة التنظيمية الثقة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.01	0.55	سلوك المواطنة التنظيمية
		الثقة التنظيمية

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من 0.01 اذن نقول أنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية ، ومن خلال قيمة معامل الارتباط والتي قدرت ب 0.55 نقول أن هناك ارتباط طردي متوسط بين سلوك المواطنة التنظيمية الثقة التنظيمية ، بمعنى كلما زادت سلوك المواطنة التنظيمية للعامل في المؤسسة زادت الثقة التنظيمية.

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي:

نتوقع أن مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنيعه ، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (مرتفع، متوسط، منخفض)، وبناء على ذلك كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول (15) يوضح مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنية.

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
متوسط	32	35.6%	1	7.511	0.006
مرتفع	58	64.4%			
المجموع	100	100%			

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المرتفع يمثل (58) من أفراد العينة، وبلغ أكبر نسبة مئوية قدرت ب (64.4%)، بينما كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتوسط يمثل (32) من أفراد العينة بنسبة (35.6%)، كما يتبين لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 7.511 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 و 0.05 مما يدل على أن هناك فروق بين المستويين وذلك لصالح المرتفع مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على ما يلي:

- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية بالمنية مرتفع، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الثقة التنظيمية (مرتفع، متوسط، منخفض) وبناء على ذلك كانت النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنية

المستوى الثقة التنظيمية	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
منخفض	1	1.1%	2	60.200	0.00
متوسط	28	31.1%			
مرتفع	61	67.8%			
المجموع	90	100%			

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الثقة التنظيمية المرتفع يمثل (61) من أفراد العينة، وبلغ أكبر نسبة مئوية قدرت ب (67.8%)، بينما كان مستوى الثقة التنظيمية المتوسط يمثل (28) من أفراد العينة بنسبة (31.1%)، بينما كان مستوى الثقة التنظيمية المنخفض يمثل (1) وهي أدنى قيمة من نسبة التكرارات بنسبة (1.1%)، كما يتبين لنا أن قيمة  $\chi^2$  بلغت 60.200 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 و 0.05 مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث، وذلك لصالح المرتفع مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية تعزى لمتغير السن، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:  
جدول (17) يوضح الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	28.013	14.006	2	0.086	0.91
داخل المجموعات	14103.276	162.107	89		
المجموع	14131.289		89		

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لمتغير السن بين المجموعات قدر ب (14.006)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (162.107)، وبما أن قيمة "F" قدرت ب (0.086) عند مستوى الدلالة (0.91) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

#### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة.

تنص الفرضية على ما يلي:



توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعة تعزى لمتغير السن، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:

جدول (18) يوضح الفروق في الثقة التنظيمية باختلاف السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	308.879	154.439	2	0.73	0.48
داخل المجموعات	18255.744	209.836	89		
المجموع	18564.622		89		

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد نحو الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير السن بين المجموعات قدر ب (154.439)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (209.836)، وبما أن قيمة "F" قدرت ب (0.73) عند مستوى الدلالة (0.48) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

#### 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة :

تنص الفرضية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعة تعزى لمتغير الأقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:

جدول (19) يوضح الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
--------------	----------------	----------------	-------------	----------	---------------

0.96 غير دالة إحصائياً	0.031	2	5.103	10.207	بين المجموعات
		87	162.311	14121.082	داخل المجموعات
		89		14131.289	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية

بالنسبة لمتغير الأقدمية بين المجموعات قدر ب (5.103)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل

المجموعات ب (162.311)، بما أن قيمة "F" قدرت (0.031) عند مستوى الدلالة

(0.96) وعليه نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير

الأقدمية

#### 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة :

تنص الفرضية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية تعزى لمتغير

الأقدمية، وللتأكد من صحة الفرضية نلخص النتائج في الجدول الآتي:

جدول (20) يوضح الفروق في الثقة التنظيمية باختلاف الأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	322.705	161.353	2		

0.46 غير دالة إحصائياً	0.77	87	209.677	18241.917	داخل المجموعات
		89		18564.622	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد نحو الثقة التنظيمية بالنسبة لمتغير الأقدمية بين المجموعات قدر ب (161.353)، بينما قدر المتوسط الحسابي داخل المجموعات ب (209.677)، بما أن قيمة "F" قدرت (0.77) عند مستوى الدلالة (0.46) اذن نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

## II. تفسير ومناقشة النتائج:

بعد عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الأساسية تبعا لفرضيات البحث و ترتيبها، قام الطالب فيما يلي بمناقشة تلك النتائج على ضوء الإطار النظري وخصائص العينة وربطها بالدراسات السابقة.

### 1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بالمنفعة، وبعد الفحص الإحصائي لتلك العلاقة عن طريق معامل الارتباط والمبينة في الجدول (14) كانت قيمة المعامل دالة مما يعكس أن الثقة التنظيمية في الوسط الوظيفي تعتبر كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز، يعزو الباحث ذلك إلى أن بناء الثقة التنظيمية يعد عاملا هاما في المؤسسات لتحقيق أهدافها، فالثقة تؤدي إلى تحقيق التعاون والتفاعل بين الزملاء، كما تنمي العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مما يخلق مناخا يبعث الرضا والاطمئنان النفسي لدى العاملين. إضافة إلى منحهم الفرصة في المساهمة في التخطيط لأهداف المنظمة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات الوظيفية مما يشعر العامل بالثقة انطلاقا من التعامل الجيد في الوسط المهني وبالتالي سيقدم المزيد من سلوكيات الدعم والمساعدة وفي ضوء العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية يظهر جليا ضرورة توفر الثقة لتعزيز روح المشاركة والمساندة. وهذا الرأي يتفق مع تفسير (المغربي، 2007) لعلاقة الفرد بالمنظمة من خلال التبادل الاجتماعي، ويرى أن الفرد يقوم بسلوكيات إيجابية اتجاه المنظمة مقابل ما توفره له من دعم وثقة وعدالة تنظيمية وبناء على ذلك فإن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية يكون نتيجة لوجود العدالة التنظيمية (معمرى، 2014، ص189).

وتتفق دراستنا مع دراسة حواس (2013) حول أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية والتي توصلت إلى وجود ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي، ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي. ودراسة خولة ونجيب (2014) حيث أفرزت المحصلة

الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة معنوية (حقيقية) بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يؤكد على أن الثقة التنظيمية تعتبر متغيراً مستقلاً مناسباً لحالات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك.

ومنه نستنتج أن فرضيتنا توافقت مع هذه الدراسة وبالتالي تحققت كون إن نتيجتنا أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية، وبالتالي هناك أثر بينهما فكلما زادت سلوكيات المواطنة زادت معها الثقة التنظيمية. فالثقة في الرؤساء والزعماء والمنظمة تعد من العوامل الدافعة لزيادة الفعالية داخل المنظمة من جهة، وتحلي العمال ورغبتهم في أداء السلوكات التطوعية من جهة أخرى.

## 2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيرة مرتفع، ومن خلال نتائج تحليل الجدول (15) تبين صحة الفرضية، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (7.511) وهذا ما يؤكد قوة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال. وتتفق هذه النتيجة مع ما أظهرته دراسة حمزة معمري (2014)، والتي توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع، وكذلك دراسة شلابي وليد (2016) وكانت نتيجة الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. ودراسة عمرون بلال (2016): حيث أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من عينة مكونة من (100) من أساتذة و أستاذات بمؤسسات التعليم الثانوي قسم البكالوريا ارتفاع في مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة وكذلك دراسة صباح جوهر (2017) والتي أكدت على أن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحث أن سلوك المواطنة يرتبط بالمناخ السائد في المؤسسة إذ أن مستوى العلاقات الاجتماعية له دور فعال في تنميتها، فقيام العامل بهذه السلوكيات يؤثر بشكل دائم مما يؤثر على انطباع المدراء وزملاء العمل، وبممارسة هذه السلوكيات لدى العمال يرفع الروح المعنوية بتقديم المساعدة وتسود روح الفريق والجماعة وتحسين سبل الاتصال، وحسب نظريات

السلوك التنظيمي فهي تؤيد الجانب اللارسمي في الاتصال والذي يسهم في تطوير مستوى المنظمات في الوقت الراهن، وهذا ما يؤكد ( Organ,1990 ) من أن الفاعلية

التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط ،لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية. (organ, 1990).

كما اختلفت نتيجتنا مع دراسة أحمد بن سالم العامري (2002): والتي أكدت على وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية. ويرجع ذلك إلى سوء اختيار الموظفين، إذ يجب على المدراء و المسؤولين بالمستشفيات الاهتمام بالموظفين، وتنمية إحساسهم بإيجابيات هذا السلوك ، ومحاولة تأصيله في أنفسهم ، وجعله أبرز القيم التنظيمية ، وكذا دراسة (خليفة 1997) حيث كشفت عن تدني مستوى ممارسة السلوكيات التطوعية ودرجة انتشارها في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية ، وفي اتجاه آخر أظهرت بعض الدراسات مؤشرات مختلفة دراسة (محارمة 2008) ودراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) تبين أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

### 3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أن مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيع مرتفع، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول(16) تبين صحة الفرضية، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي (60.20) وهذا ما يؤكد مستوى الثقة العالي لدى العمال.

وتتنفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد المحسن الصقير (2014) وكانت نتيجة الدراسة أن درجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة قصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم بما يخص محور الثقة التنظيمية كانت كبيرة بصفة عامة حيث بلغ المتوسط العام 3.8.

وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة نجوى دراوشة (2016) حيث جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، ودراسة أسماء زهري (2018) والتي أشارت نتائج دراستها أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.79)

يمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحث في أهمية الثقة كعنصر أساسي في تنمية العلاقات

الإنسانية، وتبادل المعلومات والأفكار. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وجود قناة لدى المدير بأهمية العمل على رفع الروح المعنوية للعمال ، لما له أثر إيجابي في تحقيق إنجازات حقيقية على أرض الواقع، وهذه الأسباب جميعها تؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الشعور بالثقة التنظيمية لدى العمال.

وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة زياد ومجدولين (2014) توصلت إلى نتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في المديرية التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام ، ودراسة نسيم فلاح (2017): توصلت إلى أن درجة الثقة التنظيمية لمديري مدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة. (نسيم فلاح، 2009)

#### 4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن. وبعد الفحص الاحصائي تم التوصل الى عدم صحة الفرضية، فقد أكدت النتائج المبينة في الجدول رقم(17) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن، بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بمتغير السن، وهذا راجع لكون سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي لا يرتبط بالسن لأنه سلوك خيري نابع من شخصية الفرد وظروف عمله، وهذا السلوك نجده عند مختلف الفئات العمرية، لاسيما وأن نشاط العمال نشاط انساني وعمل نبيل يجعل منهم أفرادا نشيطين حتى في أحلك وأصعب الظروف.

وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة كل من معمري حمزة 2015 حيث توصل الى عدم وجود

فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد بن سالم العامري 2008 التي توصلت الى وجود علاقة بين عمر المدير و رؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ادارته وتبين أن المديرين كبار السن يرو أن الموظفين الذين يعملون في ادارتهم بسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من المديرين صغار السن، كما واختلفت مع دراسة أسماء يوسف 2011 التي ترى ان لعمر الموظف تأثير

## الفصل الخامس ← عرض ومناقشة النتائج

واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الاضافية التطوعية. وكذلك اختلفت مع دراسة وادي 2007 ودراسة محارمة 2008 حيث أشارت الى وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر.

### 5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تعزى لمتغير السن.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (18) نجد أن الفرضية لم تتحقق، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، مما يدل على أن الثقة لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه لا تتأثر بعامل السن لديهم ، انما تميزهم وتفرقهم انجازاتهم الإيجابية التي يحققونها في مجال عملهم، و بالإضافة الى تعاملاتهم وممارساتهم التي يقومون بها تجاه الزائرين للمؤسسة. كما أن تنمية وتعزيز روح التعاون في العمل يعزز الإحساس بالانتماء للمؤسسة بغض النظر لسن العامل، كما أن اتاحة الفرصة للموظفين الجدد بالانخراط اجتماعيا بالمؤسسة من قبل العمال الأكبر سنا، والتركيز على حاجاتهم وتشجيعهم على ابداء آراءهم تدفعهم لبدل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. كما يعزو الباحث أن سبب عدم ارتباط السن باستجاباته إلى تشابه الظروف التي يخضع لها كل العمال من قبل المؤسسة وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (العمرى 1992) بينما اختلفت مع دراسة (السعودي، 2005) و (حواس، 2003) و (الحوامدة، 1998) و(الكساسبة، 1996).

### 6- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعه تعزى لمتغير الأقدمية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول



رقم (19) تبين عدم صحة هذه الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز لا يتأثر بمتغير الأقدمية، ويمكن تفسير ذلك ذلك لعوامل أخرى طبيعة العمل والعبء المفروض على العامل ومدى قدرته على التحمل، وما يمكن استخلاصه فأن قدرة العامل على التعامل مع معطيات العمل الوظيفي والرغبة في أداء أدوار غير رسمية لا يمكن اكتسابها من سنوات العمل وحسب كما أن الاحتكاك بزملائه العمال داخل المؤسسة بشكل دائم والاستفادة من الأخطاء والتي يميل العامل للتقليل منها مع مرور الزمن لها دور كبير في ذلك، وانفقت تماما إلى ما توصلت إليه دراسة حمزة معمري (2015)، حيث استنتج أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، كما تشابهت أيضا مع دراسة شلابي وليد (2016) ودراسة عمرون بلال (2016) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للأقدمية المهنية.

وتختلف مع دراسة أسماء يوسف 2011 التي ترى أن هناك علاقة سلبية بين مدة 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 المطلوبة منه، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدوة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عله قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها. (معمري، 2014)

#### 7- تفسير و مناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنية تعزى لمتغير الأقدمية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول رقم (20) تبين عدم صحة هذه الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية، يمكن إرجاع ذلك إلى أن العمال وإن اختلفوا في خبرتهم إلا أنهم لا يختلفون في إدراكهم للثقة وضرورتها وأهميتها للمؤسسة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة حتمية للدورات التدريبية المكثفة المقدمة للعمال الجدد حال التحاقهم بالخدمة والمستمرة طيلة سنوات خدمتهم،

وما يقدم فيها من مهارات وخبرات متماثلة رغم تغير الزمان والمكان مما يقلل بينهم وبين العمال الأقدم في الخدمة من ناحية الوعي الوظيفي وتقديرهم لمستويات الثقة

وتتنفق نتائج الدراسة مع دراسة البلوي (2008) ودراسة البكار (2012) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة لتنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك دراسة أسماء الزهري (2018) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

في حين اختلفت مع دراسة نسيم فلاح (2017) الذي يرى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية من درجة الثقة التنظيمية تبعاً للخبرة لصالح ذوي الخبرة الأطول.

### III. الاستنتاج العام

من خلال دراستنا سلوكيات المواطنة التنظيمية و تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعة، وباستخدام أداتي الدراسة على عينة مكونة من 100 عامل بمؤسسة سونلغاز بالمنيعة ، واتباع المنهج الوصفي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إن مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز مرتفع
- إن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز مرتفع
- لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية
- لا توجد فروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير الأقدمية
- لا توجد فروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن
- لا توجد فروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز تعزى لمتغير السن
- توجد علاقة طردية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بولاية المنيعة

وفي الأخير يمكن القول أن واقع العامل الجزائري في ظل التغيرات التنظيمية الراهنة يحتاج إلى المزيد من الدعم التنظيمي الذي يعزز بصفة أو بأخرى من ثقته للمؤسسة التربوية التي يعمل بها ويشعره بقداسة هذه المهنة ، التي يعتبر من خلالها المساعد والقدوة للأجيال المستقبلية ، وعلى هذا الأساس فإن تطوير مؤسساتنا الوظيفية مرتبط إلى حد بعيد بالتحسيس بالدور الذي تلعبه الثقة التي تعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. و لها دور كذلك في تحسين طرق الاتصال والاتساق وخلق روح الفريق والرفع من الروح المعنوية داخل التنظيم وفاعلية التنظيم وحل العديد من المشكلات وفتح باب الإبداع ، وذلك من خلال العديد من الدراسات التي تفيد بشكل أو بآخر في تبني أطر تنظيمية تراعي الخصائص النفسية والاجتماعية لهذه الشريحة ، وتطور من أدائها المهني والذي بدوره يطور العامل في مؤسستنا الوظيفية.

#### IV. الاقتراحات والتوصيات

- تقرب المدراء من العمال أكثر لمعرفة انشغالهم، وحاجاتهم مع إعطائهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم
- توفير مناخ تنظيمي مناسب وفعال بكل أبعاده لتعزيز الثقة التنظيمية لديهم
- الدفع نحو ترسيخ الثقة التنظيمية، في المؤسسات الوظيفية باعتبارها حجر الأساس لتحقيق الانتماء التنظيمي، وذلك بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة، وتفويض فعال للصلاحيات
- الاهتمام بموضوع الثقة لدى العمال اهتماما يساهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وهذا لا يتأتى إلا من خلال عقد ورشات عمل و دورات تدريبية للعمال والمدراء لتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق وروح الانتماء للمؤسسة الوظيفية
- تنظيم دورات تكوينية تكون مواضيعها حول كيفية تنمية المهارات الإبداعية لدى الإطارات وهذا من خلال تعزيز سلوكياتهم التطوعية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- أندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم، (2008): "الإدارة بالثقة والتمكين"، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث
- 2- بشير، معمريّة، (2007): "القياس النفسي وتصميم أدواته"، منشورات الخبر، الجزائر، ط2
- 3- حمزة، محمد دودين (2013): "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2
- 4- الطجم، عبد الله بن عبد الغني و السواط، طلق بن عوض الله (2003): "السلوك التنظيمي"، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط4
- 5- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (2007): "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، المنصورة، ط1
- 6- عبد الكريم، بوحفص (2005): "الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية". ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 7- علي، المعاينة (2007): "تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة" واقع وآفاق. دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 8- محمد عبيدات وآخرون (1999): "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات" دار وائل للنشر، عمان. الأردن
- 9- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون (2004): "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية"، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 10- هيجان، عبد الرحمن (1998): "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

مذكرات الماجستير والدكتوراه

- 11- أبو جاسر، صابرين (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- 12- أبو شاوش، نسرین غانم عبد الله (2013): محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين -الأونروا-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- 13- أسماء زهري، عبد الله زايد (2018): الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين
- 14- أميرة محمد رفعت حواس (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة
- 15- الرواشدة، إياد طه (2004): التراجع التنظيمي وأثره في الثقة لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن
- 16- الزهراني، أحمد (1433): الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية
- 17- شلابي ، وليد (2016): دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بسكرة ، الجزائر
- 18- صباح جوهر دعنا (2017): سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل،

- 19- عبد الله الخميس (2001): علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض
- 20- القصير ، عبد المحسن (2014): ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية
- 21- الكساسبة، محمد مفضي عثمان (1996): العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن
- 22- منية، شهري (2010): سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأثره في توبه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الأردن
- 23- يعقوب، تمارا (2004): ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية، من وجهة نظر الموظفين في وزارة التجارة والصناعة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن
- 24- يوسف، أسماء (2012): العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية، الأردن.

### المجلات

- 25- أحمد ، بن سالم العامري (2002)، " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة". دراسة استطلاعية لأراء المديرين: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (16) العدد (02): 43-62
- 26- أحمد، بن سالم العامري (2003): " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة المجلد (17): 67-83.
- 27- ثامر ، محمد محارمة (2008): " سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة القطرية"، دراسة ميدانية، دورية الإدارة العامة، المجلد 48، العدد (02): 161-195

- 28- حمزة معمرى ، بن زاهي منصور (2014): "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية  
التنظيمية في المنظمات الحديثة". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد (14) :  
 54-43
- 29- الحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي عثمان (2000): "أثر الثقة  
التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، دراسة  
ميدانية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 15، العدد  
 (6)، 141-169
- 30- دواني، كمال وديراني، عيد (1984): "العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس  
الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن"، دراسات العلوم الاجتماعية والأكاديمية، الجامعة الأردنية، المجلد  
 11، العدد (6) ، 109-137
- 31- راتب سعود، سوزان سلطان (2008): "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء  
الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية". مجلة العلوم  
 التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (09)، العدد (04): 34-57.
- 32- رفاعي، رجب حسنين (2009): "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة  
بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، المجلة العلمية لكلية التجارة،  
 مجلد 21، أسيوط ، مصر
- 33- السعودي، موسى (2005): "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى  
العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32 ، العدد  
 (1)، 100-115
- 34- سعيد شعبان حامد (2003): "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي  
كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية،  
 مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، مجلد: (42)، العدد: (61). القاهرة
- 35- سعيد، شعبان حامد، (2003): "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي  
كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي"، دراسة ميدانية،  
 مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد 9، العدد (61)



- 36- الصرايرة حسين يوسف (2012): "درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة دراسات جامعة الأغواط، الجزائر
- 37- عبد المحسن نعساني، أحمد يوسف (2006): "العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية". مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد (44)
- 38- الغامدي، عبد الله عبد المغني (1990): "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، العدد (3)، 5-48
- 39- متعب، حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، (2008): "دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد (2)، 12-30
- 40- معاينة، عادل سالم، وأندراوس، رامي جمال (2009): "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية"، دراسة وصفية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد (4)، 87-116
- 41- نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم (2014): "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية". دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي. العدد (19): 337-369.
- 42- النويقة، عطا الله (2013): "أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف" دراسة وصفية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد (37)
- 43- هاشم، صبيحة قاسم والعبادي، علي رزاق جواد (2010): "أثرالثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاستمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد (1)، 61-41
- 44- هناء خالد الرقاد، عزيزة عيسى أبودية (2012): "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة

التدريسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (20)، العدد (02): 737-

763

المراجع الأجنبية

- 45- Aronson , z. (2003) : "**a pilot study introspecting organizational citizenship behavior and transformational leadership in layoff survivors.**"
- 46- Koopman ,R. (2003) : "**The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational citizenship behavior**". Journal of management , (16) pp.606-613.
- 47- Moorman, R(1991) "**Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors**: do fairness perceptions influence employee citizenship?", journal of applied psychology, Vol. 76, No. 6, pp: 845- 855.
- 48- Niehoff, B. & Moorman, R., (1993) "**Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**", Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556.
- 49- Organ, D.W. et al., (1990) "**Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction**". Journal of Management, ,Vol.(16), No.(4).
- 50- Organ,D.W&Lingle,A.(1994)."**Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior**". Journal of Social Psychology. 135(3), pp.339-350.
- 51- Tan ,H H &Tan ,C S(2000) "**Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization** ". Genetic, social, and general psychology monographs.126(2):241-260
- 52- Puffer, S. M. (1987)."**Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople**". Journal of applied psychology, 72(4), 615.
- 53- Shockley-Zalabak, P., & Ellis, K., & Winograd, G. (2000). "**Organizational trust: What it means, why it matters**". Organization Development Journal, 18(4), 35-48.
- 54- Zand, D. E., (1972):"**Trust and managerial problem solving**", Administrative Science Quarterly, No.17, pp:229–239,

- 55- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., and Werner, J. A., (1998) "**Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior**", Academy of Management Review, No.23, pp:513-530,
- 56- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D.,(1995) "**An integrative model of organizational trust**", Academy of Management Review, No.20, pp:709-734

الملاحق

## الملحق (1): استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

### 1- استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية

أخي العامل /أختي العامل

تحية طيبة وبعد ..في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدد إنجازه نضع بين يديك هذه الاستبانة التي تضم عددا من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية ، والتي يختلف الأفراد بشأنها ، اقرأ كل عبارة ، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) أمام الاجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ونرجو أن تجيب على كل الاسئلة ، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث .

#### معلومات عامة :

- السن : .....

- الاقدمية : .....

#### 1- استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	أهتم بمساعدة العمال الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل					
02	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل					
03	أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل صدر رحب					
04	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل					
05	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة					
06	أشجع زملائي العمال نحو إنجاز مهامهم بفاعلية					
07	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية					
08	اتطوع للمسؤوليات الاضافية برحابة صدر					
09	أهتم بإعلام الادارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور					

					أحافظ على التقييد التام بمواعيد الحضور والانصراف عن العمل	10
					أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإذا لم يكن احد يراقبني	11
					أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام عند الحاجة	12
					أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة	13
					أرحب بالنقد البناء في عملي	14
					أقبل وضعيات العمل حتى إذا كانت عكس تطلعاتي	15
					أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقده أنه في صالح المؤسسة	16
					أندرب على التحمل وضبط النفس	17
					أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل	18
					أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وفعالي	19
					أخبر من حولي بما انوي بعمله تفاديا لبعض المشاكل	20
					أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير	21
					أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	22
					أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل	23
					أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها مؤسسة	24
					أتحديث دائما عن مؤسستي ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع	25
					أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص	26
					أحرص على التأكد من أن الانوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة الباب	27
					أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطور طرق العمل بالمؤسسة	28
					أدافع عن مناصبي عندما يتقلده الآخرون	29

## الملحق (02) : استبيان الثقة التنظيمية

### 2- استبيان الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تطبق الادارة اجراءات وسياسات سليمة وواضحة					
02	تسعى الادارة الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة					
03	تقدم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين					
04	إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة					
05	تقدر إدارة المؤسسة جهود واسهامات العمال وتتمنها وتكافئهم عليها					
06	أرى أن سلوكيات وممارسات الادارة تطابق أقوالهم ووعودهم					
07	تسعى إدارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين					
08	لدى إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة					
09	تسعى الادارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الاطراف سعياً للفهم المشترك					
10	لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في أداء عملياتهم وأنشطتهم					
11	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الادارة الفاعلة					
12	يتيح مشرفي الفرص المتنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار					
13	المشرفون يشجعون العمال على الابداع والابتكار والتجديد					
14	خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي					
15	يتبع المشرفون الاسلوب العلمي إدارة الصراع ومواجهة المشكلات					
16	يمكن أن اعتمد على مشرفي في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في العمل					
17	يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالهم					
18	أرى أن أفعال وممارسات المشرفون تطابق أقوالهم ووعودهم					
19	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة					

					أثق في المشرفين لأنهم يديرون بكفاءة وتفاني وفاعلية	20
					أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل	21
					يحرص معظم زملائي على أداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفاعلية	22
					يقدم زملائي العون والمساعدة لي	23
					يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم أخلاقية سليمة	24
					يمتلك زملائي الخبرات والمهارات والقدرات التي تضيف قيمة للعمل	25
					يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق	26
					يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك	27
					أتحادث مع زملائي بجرية سواء عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل	28
					يسعى زملائي إلى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين	29
					أفوض زملائي بكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي	30



## ثبات التجزئة النصفية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,832
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,803
		Nombre d'éléments	14 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			29
Corrélation entre les sous-échelles			,869
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,930
	Longueur inégale		,930
Coefficient de Guttman			,930

a. Les éléments sont : s1, s3, s5, s7, s9, s11, s13, s15, s17, s19, s21, s23, s25, s27, s29.

b. Les éléments sont : s29, s2, s4, s6, s8, s10, s12, s14, s16, s18, s20, s22, s24, s26, s28.

## ثبات ألفا كرونباخ لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	29

## صدق المقارنة الطرفية لسلوكيات المواطنة التنظيمية

### Statistiques de groupe

القيم	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
tootal	8	99,2500	15,19163	5,37105
قيم دنيا	8	126,8750	6,05776	2,14174
قيم عليا				

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour l'égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
total	Hypothèse de variances égales	1,026	,328	-	14
	Hypothèse de variances inégales			4,777	9,171

### ثبات التجزئة النصفية للثقة التنظيمية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,759
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,706
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			30
Corrélation entre les sous-échelles			,681
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,810
	Longueur inégale		,810
Coefficient de Guttman			,808

a. Les éléments sont : 1ث, 3ث, 5ث, 7ث, 9ث, 11ث, 13ث, 15ث, 17ث, 19ث, 21ث, 23ث, 25ث, 27ث, 29ث.

b. Les éléments sont : 2ث, 4ث, 6ث, 8ث, 10ث, 12ث, 14ث, 16ث, 18ث, 20ث, 22ث, 24ث, 26ث, 28ث, 30ث.

### ثبات ألفا كرونباخ للثقة التنظيمية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	30

## صدق المقارنة الطرفية للثقة التنظيمية

### Statistiques de groupe

القيم	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
قيم دنيا	8	102,6250	7,17013	2,53502
قيم عليا	8	128,0000	4,37526	1,54689

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
total	Hypothèse de variances égales	2,310	,151	-	14
				8,54	5
total	Hypothèse de variances inégales			-	11,5
				8,54	78
				5	

## مستوى سلوك المواطنة التنظيمية

	Effectif observé	N théorique	Résidus
مرتفع	58	45,0	13,0
متوسط	32	45,0	-13,0
Total	90		

## فروق سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للسن

### ANOVA

مجموع 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	28,013	2	14,006	,086	,917
Intragroupes	14103,276	87	162,107		
Total	14131,289	89			

## فروق سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

### ANOVA

مجموع 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	10,207	2	5,103	,031	,969
Intragroupes	14121,082	87	162,311		
Total	14131,289	89			

الثقة التنظيمية :

## مستوى الثقة التنظيمية

### المستوى 2

	Effectif observé	N théorique	Résidus
مرتفع	61	30,0	31,0
متوسط	28	30,0	-2,0
منخفض	1	30,0	-29,0
Total	90		

## فروق الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن

### ANOVA

مجموع 2

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F
Intergroupes	308,879	2	154,439	,736
Intragroupes	18255,744	87	209,836	
Total	18564,622	89		

## الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية

### ANOVA

مجموع 2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	322,705	2	161,353	,770	,466
Intragroupes	18241,917	87	209,677		
Total	18564,622	89			

## نتائج العلاقة بين المتغيرين

### Corrélations

		مجموع 1	مجموع 2
مجموع 1	Corrélation de Pearson	1	,550**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
مجموع 2	Corrélation de Pearson	,550**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	90

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### توزيع خصائص العينة

#### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30	39	43,3	43,3	43,3
	من 31 الى 40	25	27,8	27,8	71,1
	أكثر من 40	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

#### الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	37	41,1	41,1	41,1
	من 5 الى 10 سنوات	27	30,0	30,0	71,1
	أكثر من 10 سنوات	26	28,9	28,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	