

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالاغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في

تخصص : موارد البشرية

تحت عنوان

دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية

تحت اشراف:

الهاشمي بعاج

اعداد الطلبة :

بن عبد الرحمان فاطمة
العقون محمد لطفي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يوسف خنيش	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
الهاشمي بعاج	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقرا
كريم بو عيسى	أستاذ مساعد -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2021

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز_الأغواط_ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات ووزعت على عينة مكونة من 60 مفردة، حيث تم استخدام برنامج **smartpls**.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للبيانات الشخصية لدى أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية : الثقة التنظيمية، الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة، سلوك المواطنة التنظيمية

Summary:

This Study aims to recognize the role of organizational trust in promoting organizational citizenship behaviour among Sonelgas employees. In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a data collection tool. It was distributed to a sample of 60 individuals, where the Smartpls software was used.

The study found a series of findings, the most important of which was that there was a statistically significant impact on organizational confidence on organizational citizenship behaviour and also found that there were no statistically significant differences in personal data among members of the sample studied: sex, age, level of education, level of employment, number of years of service..

Keywords:

Organizational Trust, Associates Trust, Supervisors Trust, Management Trust, Organizational Citizenship Behaviour

الأهداء والشكر

شكر وعرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم من لم يشكر الناس لم يشكر الله
ومن اهدى إليك معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له، وعملا
بهذا الحديث و إعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على ان
وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ونتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذ
المشرف الهاشمي بعاج الذي رافقنا طيلة البحث وامدنا بالمعلومات
والنصائح القيمة راجيين من الله عز وجل ان يسدد خطاه ويحقق مناه
فجزاه الله عنا كل خير كما لانسى انا نتقدم بالشكر الى كل من دعمنا
سواء من قريب او بعيد ولم يبخل علينا بالكلمة الطيبة، والدعاء
والتشجيع واخص بالشكر زملائي نسرين احلام اسلام حليلة.

الاهداء

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد خاتم الرسل
والأنبياء وعلى آله وأصحابه ومن والاه وسار على خطاه الى يوم نلقاه.
أتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع الى نبع الحنان الى من جعل الجنة تحت
أقدامها، الى من ربطني وأعانتني طيلة فترة دراستي بالدعوات، الى أغلى
انسانة أمة الغالية، أطال الله في عمرها.
الى من علمني ورباني وأحسن تربيتي وزادني بنصائحه السديدة وغرس في
القيم والأخلاق أبي الغالي أطال الله في عمره.
الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي اختي واخواني.
الى كل أساتذتي الكرام ورفقاء الدراسة.
الى كل الأصدقاء والأحباب دون استثناء.

" فاطمة "

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) (صدق الله العظيم)

الاهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ... الله جل جلاله

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى كل من أحمل اسمه بكل افتخار * والدي العزيز *

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب ... إلى معنى الحنان والتفان

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ... * أمي الحبيبة *

إلى كل أخوتي

وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

" لظفي "

الفكر من

الصفحة	الملخص
/	شكر و عرفان
/	الإهداء
/	الفهرس
/	قائمة الجداول و الاشكال
/	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاطار النظري للثقة التنظيمية
3	المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية
14	المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية
17	المطلب الثالث: تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية
25	المبحث الثاني: الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية
25	المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
31	المطلب الثاني: أسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية
37	المطلب الثالث: أنماط ، آثار ، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
45	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز بالأغواط
50	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
50	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
52	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

56	المطلب الأول: خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع و عينة الدراسة
63	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة
69	المبحث الثالث: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: النموذج القياسي
73	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
79	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية
96	خلاصة الفصل الثاني
97	الخاتمة
53	قائمة المراجع
111	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم
40	الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط	1-I
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	1-II
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	2-II
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.	3-II
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي .	4-II
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	5-II
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.	6-II
64	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة	7-II
64	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .	8-II
65	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	9-II
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	10-II
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.	11-II
67	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.	12-II
69	قيمة الموثوقية وصحة التقارب.	13-II
72	مؤشر ارتباط المتغير VC .	14-II
72	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .	15-II
75	مؤشرات معامل التحديد R2 .	16-II
77	مؤشر حجم التأثير F² .	17-II
79	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt .	18-II
79	مؤشر القدرة التنبؤية Q2 .	19-II
80	الفرضيات الرئيسية و الفرعية.	20-II
80	نموذج مسار الأثر المباشر.	21- II

82	نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الثانية	22- II
83	نتائج الفرضيات.	23- II
85	الفروقات للمتغيرات المعدلة	24- II
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .	25- II
89	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X .	26- II
90	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X	27- II
90	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الدراسي للمتغير X	28- II
91	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير X	29- II
92	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X	30- II
92	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y	31- II
93	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y	32- II
94	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الدراسي للمتغير Y	33- II
94	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير Y	34- II

قائمة الاشكال :

رقم	العنوان	الصفحة
	نموذج الدراسة	ج
1-I	SOURCE,MAYER.E, 1995,(P715)	23
2-I	SOURCE:lewicki.op-cit.P441	24
3-I	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	33
4-I	محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمي	36
5-I	يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	38
6-I	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	43
1-II	الخريطة التنظيمية لمديرية سونغاز بالأغواط	52
2-II	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	59

60	تركيبية مجتمع الدراسة حسب العمر.	3-II
61	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-II
62	تركيبية مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	5-II
63	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.	6-II
71	قيمة الموثوقية	7-II
74	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.	8-II
75	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	9-II
76	مؤشرات معامل التحديد R^2 .	10-II
77	مؤشر حجم التأثير F^2 .	11-II
81	نموذج الدراسة من الدرجة الثانية	12-II
85	نموذج الدراسة مع المتغير المعدل	13-II
86	الشرط الثاني للمتغير المعدل	14-II
88	منحنى التوزيع الطبيعي	15-II
88	مخطط الإنتشار	16-II

قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الاستبيان قبل التحكيم
3	الاستبيان بعد التحكيم
4	النموذج البنائي العام للدراسة قبل الحذف
5	خصائص عينة الدراسة
6	نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز

مقدمة

تمهيد:

تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها و الذي يقيها موجودة و مستمرة اعتمادا على كفاءة وأداء موردها البشري باعتباره المحور الرئيسي لنجاحها و تحقيق أهدافها و هذا يرجع الى مدى اهتمامها به و توفير المناخ التنظيمي الملائم لانجاز مهامه الوظيفية و من بين العناصر التي يتوجب توفيرها عنصر الثقة باعتباره أحد مقوماته الأساسية.

وقد نال موضوع الثقة التنظيمية اهتماما بالغاً لدى الفكر الإداري والسلوك التنظيمي ومن قبل الباحثين بإعتباره من عوامل النجاح و فعالية المنظمات و لذلك تسعى لتعزيزه لدى العاملين لمواجهة المشكلات التي تعترضها لتحقيق أهدافها و أهداف أفرادها، و مدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية و زيادة رضاهم و التزامهم و ذلك ينعكس بدوره على الأداء المتميز لهم و على سلوكهم و هذا مايزيد من وفائهم للمنظمة و حثهم على تقديم أفضل ما لديهم وان تطلب الأمر قيامهم بواجبات إضافية خارج الدور الرسمي و التطوع في انجاز بعض المهام الوظيفية خارج مجال وظيفته اختياريا و المبادرة الذاتية لمساعدة زملائهم بالعمل دون انتظار مقابل مادي أي لا يدخل ضمن المكافآت و الحوافز الرسمية للمنظمة، و دون أن يكون للمنظمة الحق في معاقبة العامل على عدم الالتزام بهذا السلوك و ان كان لا يخل بالنظام الداخلي لها و على الرغم من أنه لا يعد أداء رسميا الا أنه يساهم في نجاح المنظمة، حيث أصبح هذا السلوك مطلب الكثير من المنظمات التي تسعى للبقاء و الاستمرار لما له من آثار إيجابية على تحسين آدائها و زيادة كفاءتها و فعاليتها التنظيمية و هو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، و تظهر هذه السلوكيات لدى العاملين من خلال مساعدة رؤساء و زملاء العمل كما ذكرنا سابقا و القيام بأعمال إضافية دون شكوى، تجنب المشاكل و الحرص على نجاح المنظمة و تعزيز علاقتهم مع الزملاء والرؤساء.

1- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة

التنظيمية لدى مؤسسة سونلغاز؟

من خلال هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالثقة التنظيمية ؟ و ما هي أهم أبعادها ؟
- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟ و ماهي أهم أبعادها و محدداتها ؟

1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية اعتمدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى 3 فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

2- أهمية الدراسة:

- باعتبار موضوع الثقة التنظيمية يعد من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة

- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد العاملين.

- تهتم بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل واطلاق مواهبه والاهتمام بمبادرته واعتماد ان تعزيز السلوك الايجابي للعمال يرتبط مع زيادة الاداء وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية.

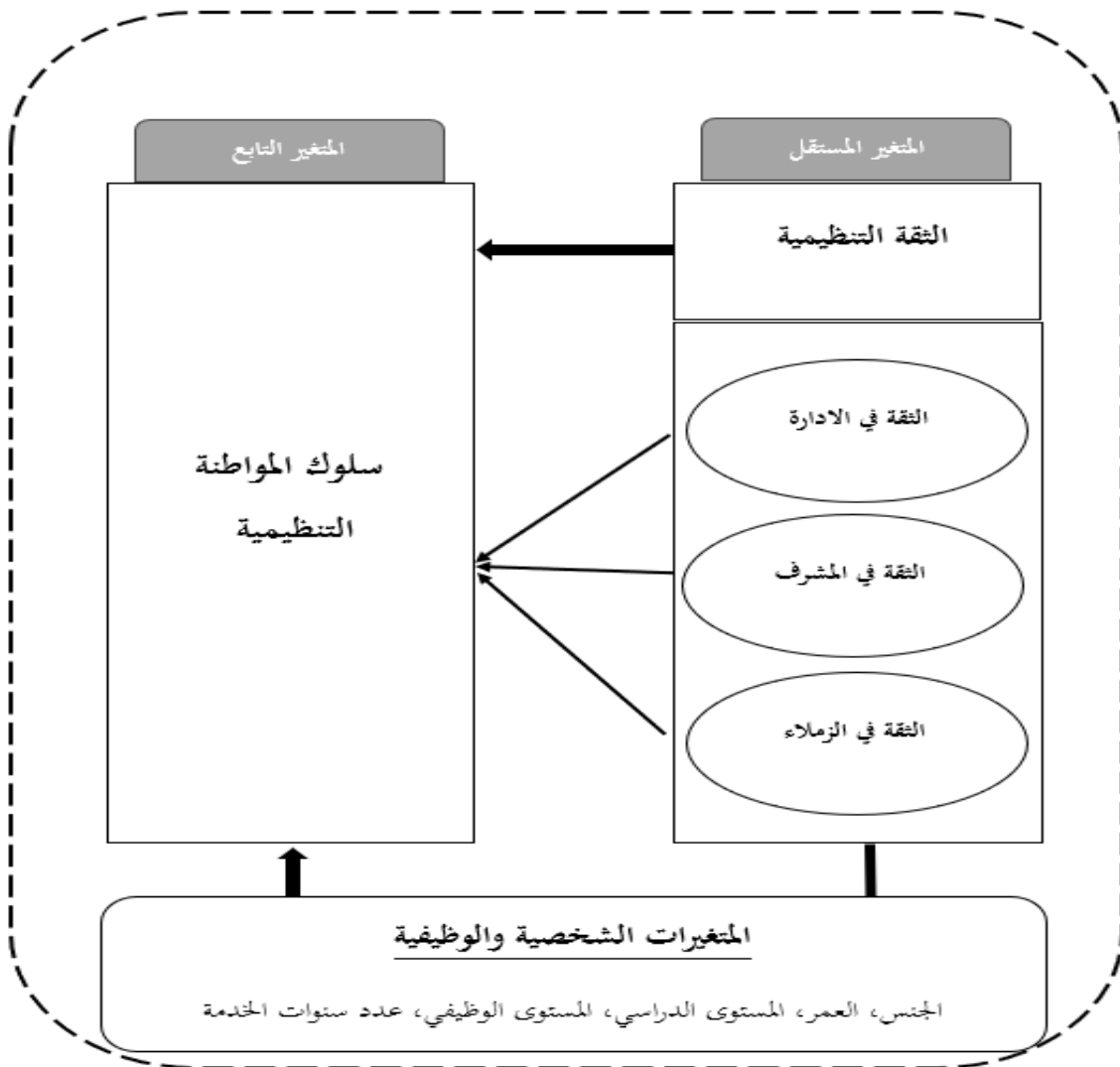
3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي :

- إعطاء خلفية نظرية توضح المفاهيم لمتغير الثقة التنظيمية و لسلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- اظهار أهمية الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين و كيف يساهم ذلك في بقاء المنظمة و استمرارها.

4- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

5- منهج الدراسة:

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الإعتماد على الاطار النظري للمنهج الوصفي، بغية استيعاب الاطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده بالإضافة إلى الإعتماد في الفصل التطبيقي على منهج دراسة حالة، من خلال الإعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات تم القيام بتحليلها من خلال استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) و (SMART SPLS).

6- حدود الدراسة:

سيتم تناول الموضوع من خلال الحدود التالية:

- الحدود المكانية للدراسة: تركز على مؤسسة سونلغاز
- الحدود الموضوعية: تركز دراستنا على متغيرين و هما الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على موظفي سونلغاز

7- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة في تعميق معارفنا النظرية والميدانية حول الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الاهتمام بدراسة سلوك العاملين نظرا للدور الذي يقوم به الافراد في نجاح أي منظمة.
- قيمة هذا الموضوع ورغبتنا في البحث فيه.

8- الدراسات السابقة :

أ. دراسات المتعلقة بالمتغير الاول (الثقة التنظيمية)

- دراسة عيسى تجمي وجهيد بوطالب بعنوان: أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين، مجلة المنيل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، ، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2020.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى كل من الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وكذلك اختبار طبيعة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها في سلوك التشارك المعرفي، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث وزعت بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 32 موظفا من مجموع 96 موظفا بكلية.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية، ومستوى متوسط للتشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية. كما أظهرت النتائج أيضا أنه لا يوجد أثر إيجابي للثقة التنظيمية وأبعادها في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

- دراسة سندس رضوي خوين بعنوان: الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.

يهدف البحث إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد اللغة التنظيمية المتمثلة بـ (الثقة بالمشرفين، والثقة بزعماء العمل والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرداً عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على البيانات الأولية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لأمعلمية مختبرة مثل الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري بالإضافة إلى استخدام **Chi-Square** لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وأخيراً تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة الأثر وبمستوى معنوي (0.05)

وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعدي الثقة التنظيمية اللغة بزعماء العمل والثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين في تحقيق الالتزام لهم وبناءً على ذلك أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

ب. دراسات متعلقة بالمتغير الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية)

- دراسة فتحي لعموري وبوبكر عباسي بعنوان: القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، مارس 2022م.

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية، ومتغير تابع يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ

تعدادها 63 طبيياً وشبه طبيياً.

وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة

إحصائياً لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس العمر سنوات الخبرة.

- دراسة تاوتي أحمدو لعمور رميلة بعنوان: اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد: 01، 2021م.

جاءت هذه الدراسة للوقوف على اتجاهات العاملين حول دور أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (بعد الاحتواء والترابط، بعد الاتساق والتجانس، بعد القدرة على التكيف بعد تشجيع الإبداع والابتكار، وبعد العمل الجماعي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة متكونة من (75) عامل، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تمثلت بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتضمنت الدراسة على العديد من التوصيات الهامة التي تشجع على غرس ثقافة الاحتواء والترابط وثقافة تشجيع الإبداع والابتكار من خلال تطوير مختلف أساليب الإبداع حتى يتم الرفع من مستوى سلوكيات المواطنة.

ج. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين (الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي)

- دراسة نجيب عبد المجيد نجمو وخوله صدر الدين كريم بعنوان: دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 2، 2018.

تناول البحث موضوعاً هاماً أصبح تعيرها المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة ألا وهي الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وبعد استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة هي (وجود علاقة وتأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك) وكما توصلت إلى مجموعة من استنتاجات ووضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها الحث على زيادة اهتمام المديرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توفير المناخ الملائم، نشر ثقافة المواطنة التنظيمية.

- دراسة خليفة بوزار بعنوان: دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2020 .

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

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

د. الدراسات الاجنبية :

- دراسة كريستين ال سترايتر بعنوان: Subordinates' Trust of Supervisors' The Effects of Trust on Job Satisfaction and Commitment and their Organization on Job Satisfaction and Commitment، مقال بالمجلة الدولية لدراسات القيادة عدد 200501، وتم طرح الاشكالية التالية كيف تؤثر ثقة المشرفين في المرؤوسين ومنظمتهم على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؟

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي و المسح المكتبي ، وبعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلت إلى أهم النتائج:

أن ثقة المشرفين بمرؤوسيهـم والمنظمة أثبتت أهميتها في الرضا الوظيفي للمشرفين والالتزام التنظيمي الوجداني ، إلا أن ثقة المشرفين بالمنظمة لها علاقة أقوى بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من ثقة المشرفين وبالتالي : فإن الآثار المترتبة على القادة في مؤسسات المبيعات هي أنه ينبغي عليهم التركيز في هذا المجال.

- دراسة ناظم أحمد واخرون بعنوان: Organizational An Exploration of Predictors of Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement, هل هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين ؟

واستخدما الباحثين المنهج الوصفي و المسح المكتبي ، وبعد الدراسة النظرية و الميدانية توصلنا إلى أهم النتائج:

هناك علاقة جوهريـة راسخة في الأدبيات بين سلوك المواطنة التنظيمية ومشاركة الموظفين كلما انحرف الموظف في عمله بشكل ديناميكي ستكون هناك فرص أكبر للكشف عن سلوك المواطنة والأداء الفعال في نهاية المطاف ، حظي مفهوم مشاركة الموظف باهتمام كبير حيث أنه يوصي بالا ستحسان وإمكانية تحقيقه لأماكن العمل لتوفير بيئة إيجابية وحيوية.

- تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات نلاحظ ان اغلبها تتشابه مع الدراسة الحالية في نفس المتغير واستعمال نفس المنهج والاداة المستخدمة لجمع البيانات وحجم العينة، وتختلف مع الدراسة الحالية في البرنامج الاحصائي المستعمل ومكان الدراسة.

توصلت اغلب الدراسات الى وجود علاقة تأثير للثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

9-هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول تمحور حول الإطار النظري من خلال ذكر مجموعة من المفاهيم لكلا المتغيرين وذكر أهميتها وإبراز أهم النماذج لأهم المفكرين لمتغير الثقة التنظيمية وإبراز أهم الأبعاد المكونة للمواطنة التنظيمية، أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة تطبيقية من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على مخرجات البرامج الإحصائية، للتحقق من صحة الفرضيات المعتمدة

الفصل الأول: الإطار

النظري للحراسة

تمهيد:

حضي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة باعتبار ان الافراد يلزمون انفسهم بالاهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة انهم يضحون من اجلها و يقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين انهم يهتمون باهداف تنظيمية لا يثقون بها.وبما ان الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم و مواقف العاملين وميولهم و اتجاهاتهم و مداركهم لما في ذلك من أهمية على أدائهم و انجازاتهم ، فان وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الثقة أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات و تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار المبدعة و قدرتها على تحقيق التكاثر و التعاضد لإنجاز الأهداف المشتركة.

المبحث الأول : الاطار النظري للثقة التنظيمية

تخصص هذا المبحث في توضيح الثقة التنظيمية من حيث نشأتها و مفهوما و خصائصها و أنواعها ثم التطرق الى الأبعاد وفق المطالب التالية:

المطلب الأول :ماهية الثقة التنظيمية

اولا:نشأة و تطور الثقة التنظيمية

1- نشأة الثقة التنظيمية:

إن مفهوم الثقة تطور مع الفكر الإداري و التنظيمي ، اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) بالرغم من الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة و تطورها يعود إلى عقود بعيدة لكن الإهتمام العلمي كان في خمسينات القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، فالأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن بهذا الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم و تجاربهم في الحياة حسب (ERIKSON)*.¹

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها الى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدا في الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس بينما برزت افكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم الثقة ضمن الإجراءات والسياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين. وطرحت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل (LUHMAN)* الذي اكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على التنسيق الإداري و انجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة، وخلال التسعينات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة نتيجة لتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات.²

* اريك اريكسون (بالألمانية: Erik H. Erikson): (1902 – 1994) عالم نفس تطوري ومحلل نفسي دنماركي-ألماني-أمريكي معروف بنظريته في التطور الاجتماعي للإنسان، أصر دائما على أنه كان فرويدي، وأن أفضل وصف بأنه من الفرويديين الجدد. حيث ركز على العوامل الحضارية والثقافية أكثر من البيولوجية ولاحقا المؤلفين وصفوه بأنه "عالم نفس الأنا إريكسون له الفضل أيضا كمنشئ لعلم نفس الأنا، الذي شدد على دور الأنا بأنها أكثر من خادم للهو وباحث لدراسة مراحل النمو الذي يمتد العمر كله وقد اشتهر بسبب ابتكاره لمفهوم أزمة الهوية.

1 تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد05، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020،ص 91.

* نيكلاس لوهمان (بالألمانية Niklas Luhmann): (8 ديسمبر 1927 في لونيورغ، توفي 6 نوفمبر 1998 في Oerlinghausen حول بيلفيلد) عالم اجتماع ألماني ومتخصص في إدارة النظم الاجتماعية. وهو مؤسس لنظرية النظم الاجتماعية. وتستند هذه النظرية على اتباع نهج متعدد التخصصات الاجتماعية التي تؤدي إلى إنتاج و تحليل متعددة: اللغوية والفلسفية والأدبية، والتدريس والقانون والاقتصادي والبيولوجيا، و لاهوتية. وتخصص في تحاية حياته لتحليل ظواهر وسائل الاعلام.

2 بن حمدون خديجة، بن بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعديهم، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، الجزائر، 2020، ص50.

فيرى (الطائي) أن تطور مفهوم الثقة قد تطور مع مفهوم الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (كالسلطة و تقسيم العمل و نطاق الاشراف) التي حدث من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري.¹

الثقة ليست مصطلح بسيط للفهم فهي تتطلب عوامل عديدة يجب أن تأخذ عند دراستها، إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل و موحد لثقة وقله هذا الإتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم و الذي لايمهد لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثون يميلون النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة،² والتعاريف التالية توضح ذلك:

2- مفهوم الثقة في العلوم المختلفة

نظرا لأهمية مفهوم الثقة، فقد تم بحثه في العديد من حقول العلوم بما في ذلك علم الاجتماع، و علم النفس الاجتماعي، و علم الانسان، و الاقتصاد، و السياسة، و التسويق و السلوك التنظيمي، وفي الآونة الأخيرة التجارة الالكترونية فقد تعدد وجهة النظر بتعدد العلوم و الحقول حول كيفية نظرتها للثقة.

أ. **فمن المنظور الفلسفي:** تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية، والثقة هي كلمة تتعلق (بالمجهول)، لأنه لايمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل.

ب. **وفي المنظور الاقتصادي:** ينظر الاقتصاديون إلى الثقة في الغالب كخيار عقلاني مبني على حساب التكاليف و العوائد.

ج. **وفي المنظور النفسي:** فيتناول الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة للشخص المتلقي لها، ويركزون على العديد من الادراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال، إذ تعد الثقة جزءا لا يتجزء من فكرة التأثير الاجتماعي، فمن السهل التأثير في شخص يثق بك و إقناعه بما تريد عن ذلك الذي لا توجد بينه و بينك ثقة.

د. **الثقة بالمنظور الاجتماعي:** فيرى علماء الاجتماع أن الثقة هيكل اجتماعي، مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية و الغير رسمية، ومن وجهة نظر هذا المنظور لا تتطلب الثقة أن تكون موجودة في الأشخاص ذو نوايا الحسنة فقط، فالثقة لا تتطلب حركة تشترك فيها أنت و الشخص الآخر، و انما هي توقع النوايا الحسنة، مبنية على معرفة المرء بالإنسان الآخر.

1 هبة الله حمدان النور، اثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص14.

2 رشام كهينة، جميل أحمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمكين الإداري، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 3، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018، ص247

هـ. **الثقة بالمنظور الإداري**: فيعتقد الإداريون ان العلاقات الهرمية تحدد الطريقة التي تنشأ بها الثقة بين الناس، بالمديرين بالمستويات الإدارية العليا عادة ما يعتمدون الى اكتساب ثقة موظفيهم عن طريق اظهار الاهتمام بهم، وفتح قنوات التواصل و التفاعل مع الاخرين، موظفيهم عن طريق اظهار الاهتمام والالتزام بالسلوك القويم.¹

ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقة تقديم لمطالب الثقة التنظيمية متغير يؤثر على السلوك الشخصي والجماعي وكعامل أساسي لنجاح التنظيمي، فوجد مناخ سائد مبني على ثقة متبادلة بين العاملين يعتبر عنصرا مهما لتحقيق أهداف المنظمة.

1-تعريف الثقة التنظيمية

أ. **الثقة لغة**: عرف ابن المنظور الثقة بأنها: مصدرك لمة وثق به يثق، وثاقة ووثقه أي تمنه، و الوثيقة في الأمر احكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق و الموائمة في المعاهدة، و الوثيقة هو الشئ المحكم و هو العهد، و في الأصل هو حبل أو قيد، يشد به الاسير.²

ووفقا لقاموس (OXFORD)، فقد حدد معنى الثقة (T TRUS)، بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الاخر، من حيث ثقته بالاعمال والافعال المتفق عليها.³

ب. **الثقة اصطلاحا**: عرفت (دلال العريفي) الثقة التنظيمية بأنها: ادراك الفرد لما يلقاه من دعم، ورعاية، واشباع من جانب المنظمة، وفي المقابل ادراك الرؤساء لقيام الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع شعور عام بان كافة السياسات و الاجرئات، و القرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد، وتعمل في صالحه.⁴

كما عرفها (روسوا و آخرون): الثقة هي الحالة النفسية تشمل علانية قبول الضعف بناء على التوقعات الإيجابية لنوايا أو سلوك الاخر.⁵

1 أحمد محمد شيباب، عنان أبو حور، مفاهيم ادارية معاصرة، الأكاديميون للنشر و التوزيع،عمان، الأردن، 2014، ص248، ص249

2 ابن المنظور، لسان العرب، المجلد 10، بيروت، لبنان، ص371.

3 Oxford, worked powerdectionary, for learner english, oxford, university press. Nweyork p.799.

4 دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، اسم الإدارة والتخطيط، جامعة الامام بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.2018، ص13.

5 F. DONALD L. D. KURT T, TRUST IN TEADERSHIP : META ANALYTIC AND IMPLICATIONSFOR RSEARCH AND PRACTICE, PUBLISHED IN JOURNAL OF APPLICED PSYCHOLOGY, VOL 4, N 87,2002, P 612.

ويعرف (K.STRAITER) الثقة بأنها: درجة تفويض بعض المسؤوليات و المهام للمرؤوسن الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لانجازهم لتلك المهام، والمسؤوليات، في حين يعرف (اللوزي) الثقة التنظيمية هي: عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة الذين ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والذي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

يعرف (P.HARKINS) الثقة التنظيمية حيث يقول: أن الثقة ليست التزام يفرضه العقل بل هي أمر وجداني يتبع من القلب، فعندما تعتاد تقدير الآخرين و اخذ ارائهم ماذ الجدد، ستفي بعودك و تحافظ على التزاماتك.¹

كما أوضح الصباغ أنها (توقعات مشتركة بين الطرفين اذ ينظر لها بعد الإتفاق عليها، كعقد غير مكتوب بينهما، مع الالتزام سلوكيا).²

وعرفها (كارنيفال وويكسلر 1992) أن الثقة " تنطوي على الايمان او الثقة في نوايا أو أفعال شخص او مجموعة، وتوقع السلوك الاخلاقس و العادل وغير مهدد، والشواغل المتعلقة بحقوق الآخرين".³

بينما حدد كل من (Hoy)، (MORAN) خمسة عناصر أساسية تعكس مفهوم الثقة التنظيمية وهي:

- الاحسان: شعور طرف بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير و يمدده بالعطف.
- المعولية: وتمثل المدى الذي يعتمد فيه الشخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
- الكفاءة: وتمثل المدى الذي يمتلك فيه الفرد الطرف المؤتمن المهارة و المعرفة و الخبرة.
- الاستقامة: وهي شخصية و سلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- الانفتاح: يشير إلى المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.⁴

1 الهاشمي بجاج، أثر الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص51، ص52.

2 سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الفرد (بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة كلية الرافدين ، الجامعة للعلوم، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 35، 2015، ص127.

3 S. KRISTIN L. THE EFFECTS OF SUPERVISORS TRUST OF SUBORDINATES AND THEIR ORGANIZATION ON JOB STATISFATION AND ORGANIZATIONAL COMMITEMENT INTERNATIONAL, JOURNAL OF LEADRSHIP STUDIES, VOL 1, N 1, 2005, P87,P88.

4 H. WAYNE, MORAN TSCHANNEN, THE CONCEPTUALIZATION AND MEASUREMENT OF FACULTY TRUST IN SCHOOLS: THE CHMNIBUS T-SCALE, INFORMATION, PUBLISHING,2003,P 186.

أما (نجيب نجم، خولة كريم): فيعرف الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة و الإدارية الخاصة و الابتعاد عن كل ما يغير من المصالح المشتركة.¹

ومما سبق نستنتج أن الثقة التنظيمية هي توقع إيجابي نحو الطرف الآخر (الزملاء، الرؤساء، المنظمة)، والاعتماد عليهم دون أي تردد و ذلك بما ينعكس رضى و التزام الموظف بمنظمتهم.

ثالثا: أهمية و خصائص الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة أو مؤسسة. إنها تشير إلى درجة الثقة والاعتماد التي يمتلكها أفراد المؤسسة تجاه بعضهم البعض وتجاه المؤسسة نفسها.

1. أهمية الثقة التنظيمية

لقيت الثقة التنظيمية اهتماماً متزايداً في نهاية القرن العشرين، من قبل المنظرين والباحثين بإعتبارها عنصر جوهري في الحالات الاجتماعية التي تستدعي التعاون و التآزر المتبادل، وهي كذلك عنصر هام في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإنه بإمكان الأفراد الإفصاح عن مشاعرهم و أفكارهم، و عون بعضهم البعض، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات والإدارة، تعد عاملاً أساسياً في عمليتي التغيير والتطوير المنظم والقائم على أسس صحيحة.

أن العمل مع الآخرين يتطلب الإعتماد المتبادل بينهم، بمختلف الطرق لانجاز أهدافهم الشخصية و التنظيمية، و الثقة أساسية وجوهرية لفهم سلوك الأفراد و الجماعات، كما أنها مهمة لعلاقات اجتماعية ثابتة و مسقرة.

تظهر أهمية الثقة كذلك في سلم الحاجات الذي جاء به (MASLOW)، حيث يعبر عليها في الحاجات الاجتماعية فالإنسان اجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم و شعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، و هذه المحبة لا تأتي الا بالعلاقات متينة مبنية على الثقة و حصوله على التقدير و الاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته و قيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق اهداف المشروع.²

كما اضافت (هبة الله) العناصر الاتية:³

1 نجيب نجم، خولة كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2018، ص312.

2 الهاشمي يعاج، مرجع سبق ذكره، ص56.

3 هبة الله حمدان النصور، مرجع سبق ذكره، ص18.

- تزيد الثقة من التعاون و الاتصال بين أعضاء المنظمة.
- تساعد الثقة على تبادل الأفكار و المشاركة في المعلومات، من اجل توليد معرفة جديدة في المنظمة.
- تساعد الثقة على تماسك المنظمة و تقوية بنيتها.
- تقود الثقة التنظيمية الى نتائج إيجابية منها على سبيل المثال : رضا وظيفي مرتفع، وتقليل حدة ضغوط العمل، وارتفاع الروح المعنوية لدى الفرد.

وقد أورد كل من (زكريا مطلق) و (احمد علي صالح):

- تلعب الثقة دورا أساسيا في تامين الاتصال و الحوار بين الأطراف التي تتبادل الثقة و بذلك فهي تتيح الوصول الى الشخصا لتبادل راس المال الفكري او تزيد من تعجيل القيمة القيمة خلال مثل هذه التبادلات.
- أن ثقة الجمهور بالمنظمة او ثقة المنظمة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة اذا ما تحققت لدى المنظمة ما فانها تكون قد امتلكت مقدرة و عنصرا مهما من عناصر راس المال الاجتماعي و التي يتوقع ان تسهم في تحقيق عوائد، وانها تستطيع ان تحسن تدفق هذه العوائد مستقبلا.
- أن الثقة تشكل مصدرا للميزة التنافسية فعندما تتواجد الثقة بين المدير و مستخدميه لادراك المدير قابلية العاملين على الأداء من خلال امتلاكهم المعرفة التي تؤثر في النتائج في موقف معين، او ما يسميه (hosmer) بالنزعة الخيرية او الاحسان و هو المدى الذي يدرك فيه الوثائق بان الشخص الموثوق ينوي الأداء بطريق تخدم صالح الشخص الوثائق في موقف معين و ان الموثوق يتكامل مع الوثائق على أساس احترام نفس المبادئ التي يؤمن بها الطرفين.¹

مما سبق و نظرا لأهمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة، أصبح من الضروري السعي لتوفيرها لما لها من آثار جانبية عديدة بالنسبة الى المنظمة و الفرد لما تحققة من نتائج إيجابية لذا وجب على المنظمة توفير مجموعة من العوامل لزيادة الثقة التنظيمية، و هي كما يلي:

- أن تتوجه المنظمات بيئة آمنة و مستقرة لموظفيها، وذلك من خلال سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة و الترقية الوظيفية، وإيجاد فرص للترقية، وتوفير ما يحتاجه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة.
- الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة، لاشباع حاجات الانتماء لدى الفرد العامل في المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبئ الرقابة و الاشراف المباشر.
- أن تتوجه المؤسسات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام هياكل تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين و احترام آرائهم و امكانياتهم، و الثناء على مجهوداتهم في العمل.²

1 زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية لنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2016، ص318، ص 32

2 بوبكر نعورة، أحمد تي، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (cnas)، مجلد15، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021، ص345.

مما سبق نستنتج أن أهمية الثقة التنظيمية تعد العامل الأساسي في تكوين العلاقات التعاونية داخل المنظمة. لذا أصبح من الضروري توفيرها لما تحققه من آثار إيجابية (رضا وظيفي، روح معنوية، انخفاض ضغوط العمل) اذ ان المنظمات التي تعتمد على الثقة تكون أكثر نجاحا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة.

2. خصائص الثقة التنظيمية

يرى (E. MAYER) أن الخصائص الثلاث للموثوق فيه هي القدرة و الخيرية و النزاهة او الاستقامة الى ابعد من ذلك حيث حدد الأكبر من الجدارة بالثقة، هذا و قد ذهب الى ابعد من ذلك حيث حدد أربعة ابعاد للثقة و هي الاهتمام و الاعتمادية و الكفاءة و الانفتاح وهذه المصطلحات تعرفها الجمعية الامريكية لعلم النفس * (APA) كما يلي:

أ. القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.

ب. الخيرية: تعرف بأنها الرغبة او الميل لفعل الخير (المعروف) او لانجاز الاعمال الخيرية.

ج. الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق او الإخلاص، مثل الشعور بالعدالة او تكون الأفعال متطابقة مع الاقوال.¹

د. النزاهة أو الاستقامة: وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم و المبادئ التي تعمل كموجة لسلوكه، ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وتنضج النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم و مصداقيتها و تناسقها مع مبادئهم.

هـ. الموقف السائد و درجة تقبل المخاطرة: فهي التي تختبر مستوى الثقة، بمعنى آخر كلما زاد مستوى الثقة قلت درجة المخاطرة.

و. نوعية المخرجات: سواء كانت إيجابية أو سلبية تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة.²

كما ذكر (E. PAMELA) مجموعة من الخصائص و الميزات منها:

أ. جذور ثقافية: ترتبط الثقة التنظيمية بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم الإداري من خلال القيم، و المعتقدات، العادات السائدة، فكلما زادت تزيد الثقة التنظيمية.

* APA: (American Psychological Association).

1 عبد القادر بن رطال، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط فالعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأغواط، 2022، ص343.

2 بن عدة محمد، كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية بسكرة)، مجلد 7، العدد 2، جامعة مصطفى أسطنبولي، معسكر، 2021، ص659.

- ب. عدة مستويات: فيمكن ان تكون على مستوى تفاعلات زملاء العمل، او فرق العمل التنظيمية، او الإدارة العليا للمنظمات، او الإدارة العليا للمنظمات، او يمكن ان تكون بين المنظمات بعضها البعض،
- ج. تعتمد على قوة الاتصال: وهذا يعني ان الثقة التنظيمية هي نتيجة لسلوكيات الاتصال الإداري الفعال الذي يوفر المعلومات الدقيقة و يتيحها للجميع، و يعطي تفسيرات لبعض القرارات، و يظهر الصدق، و الشفافية فالتعامل بين العاملين
- د. متعدد الابعاد: فالثقة التنظيمية تتكون من أبعاد متعددة، مثل: المعارف، و المستويات العاطفية، السلوكية، و الخيرية، تؤثر بشكل أو بآخر في ادراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.
- هـ. تمتاز الثقة بالديناميكية: فهي في تغير مستمر، تولد و تنمو تقوى بمرور الوقت، ثم تستقر كالبناء، و أحيانا تموت التنظيم الإداري.¹

رابعا: أبعاد الثقة التنظيمية

من خلال دراستنا لموضوع الثقة تبين لنا ان هناك صعوبة كبيرة في تحديد ابعاد لقياس الثقة التنظيمية، لكونها مفهوم اداري وغير ملموس، فضلا عن ذلك يختلف قياس الثقة تبعا لاختلاف الدراسات والبحوث التي تناولتها سواء كانت على مستوى الافراد او قياسها على مستوى التنظيمات الإدارية، ونظرا لكثرة الابعاد التي جاء بها الباحثون والتي لا يمكن سردها كلها بالتفصيل، سنحاول عرض المختصر لاهم الابعاد:

- 1- تصنيف (E. MAYER): يعتبر هذا التصنيف لابعاد الثقة الأنسب بين العاملين وبين رؤسائهم في التنظيم الإداري من خلال الخصائص التي يقدمها، ويمكن تقسيم الثقة التنظيمية الى الابعاد التالية:²
- أ. الثقة المعتمدة على القدرة: يذكر (SIRKKA.LETAL) ان الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الافراد بان الطرف الاخر لديه غريزة و يعتبر خبيرا في مجال محدد و تشير الى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديرا بما لاداء العمل على اكمل وجه ومساعدة الاخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل.
- ب. الثقة المعتمدة على الخيرية: يعرفها (MAYER ETTAL) انها ادراك التوجه الإيجابي للموثوق فيه نحو الباحث و يوضح (CUMMING.BROMILEY) ان الثقة المعتمدة على الخيرية تبني على التوقع بان الشخص الاخر او المجموعة سوف لا تأخذ مزايا إضافية من المشارك الاخر حينما تكون الفرصة مواتية او على الأقل سوف لا يكون هناك ضرر على مصالح الوثائق.
- ج. الثقة المعتمدة على الاستقامة: يعرفها (BLAU) بانها ادراك الشخص الوثائق ان اخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية و التي تلقا قبولا لدى الوثائق نفسه، و يلاحظ ان ادراك الأمانة في العلاقات هو

1 الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص54.

2 الهاشمي بعاج، مرجع سبق ذكره، ص82

الحكم الموضوعي للتوافق و ارتباط الاقوال بالافعال السابقة للموثوق فيه و ذلك الى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة عليه، وكذلك اعتقاد بان الموثوق به لديه حاسة قوية نحو العدالة.

2- تصنيف (BULTER) و(ROUSSEAU)، و(ALBRECHT ،TAVAGLIONE)¹

أ. السياسات الإدارية و السلوك القيادي: وهي قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسة و رضاه عن توزيع المكافآت المادية، و توافر التدريب، و التدرج في السلم الوظيفي، و اتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار.

ب. فرص الابداع و تحقيق الذات: و تتضمن تشجيع، و دعم الابتكار، و التجديد في العمل، و تفويض السلطات، و الصلاحيات، و ثقة الإدارة بقدرات العاملين، و تقديرها لمجهوداتهم، إضافة للثقافة العلية للرؤساء.

ج. القدرة: و تعني ان الفرد يدرك ان الاخرين (رؤساء و زملاء)، يمتلكون مجموعة من المهارات، و الكفاءات، و الخبرات في مجال عملهم، تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الاخرين، كما تعني ان الاخرين (رؤساء او زملاء)، يمتلكون القدرة على مساعدة الاخرين في مشكلات العمل.

د. الخيرية و الإحسان: تعكس التوجه الإيجابي من قبل الاخرين (رؤساء أو زملاء)، يريدون الخير له، و يمتلكون نوايا حسنة تجاهه بعيدا عن دوافع أنانية، أو حب الذات، كما يعتقد الفرد ان الاخرين (رؤساء او زملاء) يهتمون بمصالحه او احواله، و يأخذون المبادرة لمساعدته في أداء عمله.

وورد الاحسان في القران الكريم في اكثر من موقع منها قوله سبحانه (إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ) (النحل: 128)

هـ. النزاهة: تعني ادراك الفرد ان الاخرين (رؤساء او زملاء، المشرفون)، يلتزمون بمجموعة من المبادئ و الأخلاقية، التي تعد مقبولة، و إيجابية بالنسبة له، و يتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم، و المبادئ المرغوبة، و تتمثل هذه القيم في مدى تطابق اقوالهم مع افعالهم و مصداقيتهم، و امتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة .

و. القيم السائدة: هي مجموعة من المبادئ الذي ينظر من خلال الفرد الى ما يجب ان يكون عليه سلوكه و سلوك الاخرين، اذ ان وسيلة نجاح أي منظمة هو وجود اتفاق بين اهداف المنظمة و القيم الشخصية للعاملين فيها، فقد تختلف قيم العمل في طبيعتها ووظيفتها عن القيم الدينية و السياسية او الفكرية وغيرها، فقيم العمل تتميز بأنها ترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي و يتم تحديدها من خلال العلاقات التي

1 ساضي ابو بكر، تمكين العاملين و علاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد، وهران، 2016، ص70، ص72

ترتبط العاملين بالرؤساء والمرؤوسين والزملاء المتعاملين معهم، لذا فان نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية.

ز. **دقة المعلومات وتوافرها:** هي توقعات الافراد والجماعات بأن عملية اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة، اذ ان القرارات تتطلب وصول المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وتمثل المعلومات الأساس لعملية اتخاذ القرار، التي تساعد المدراء على القيام بالمهام التخطيطية والتوجيهية والتنظيمية والرقابية، من خلال توافر نظم اتصالات متقدمة بين المستويات الإدارية المختلفة لي كي يتم تدفق المعلومات بشكل صحيح¹.

3- تصنيف (ABUROUB)

أ. **الثقة المستندة الى الادراك:** تشيرالثقة المستندة الى الادراك الى نية الثقة بالطرف الاخر بعد فهم ادلة الشحص الذي يمكن الوثوق به، مثل هذه الأدلة تحتوي على الشخصية و الخلفية و النية و القدرة على الأفعال حسب عملية النظر في مثل هذه الأدلة في عملية معرفية تسمى الثقة المتولدة من خلال هذه العملية الثقة القائمة على الادراك.

ب. **الثقة القائمة على التأثير:** تشير الثقة القائمة على التأثير الى الرغبة في ثقة بشخص بناء على الارتباط العاطفي بالشخص، التبادل العاطفي في الثقة بين الأشخاص من شأنه ان يعمق الثقة بين الطرفين، و لكن يتم تطوير هذه الثقة من خلال التوافق و الترابط مع بعضها البعض بحيث لا تظهر في بداية العلاقات الشخصية، عند الفهم الشامل لحسن النية و الموثوقية للطرف الاخر في التعاون المستمر، سيتم انشاء اعتماد معين تدريجيا، هذا الاعتماد تبادلي أي ان الثقة احتدية الجانب سوف تتحدى مرونة الثقة².

ج. **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. فعندما يتق الافراد بالقائد فانهم يرغبون ان يكونوا تحت طوع أوامره، لانهم على ثقة كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، اذ انه من غيرالمحتمل ان يتبع الافراد ريمينا يرونه غيرا امينا و يعمل على استغلالهم³. فيرى (الطائي): أن الثقة هي ثقة الموظفين بمشرفهم في العمل ومدى اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهؤلاء الموظفين وتلبية حاجاتهم الشخصية و الثناء على جهودهم و رفع روحهم المعنوية، فضلا عن ذلك امتلاكه مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه⁴.

1 سوادي محمد، ستار لفته، ابعاد الثقة التنظيمية و علاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف، بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية و مالية، مجلد 15، العدد 53، معهد العالي لدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد، 2020، ص4

2 صابر بحري، منى خرموش، اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الادي الافراد في المنظمة، مجلد7، العدد1، جامعة بوضياف، مسيلة، 2022، ص ص 1301، 1300.

1 فرح يس فرح عبد الخير، مامون يس بدوي بابكر، اثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة و الغابات و الري في الولاية، التصارف مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية و الاجتماعية، مجلد 9، العدد 2، 2018، ص7.

2 ياسر لطيف خلف، السعادة في العمل دورها في تغيير الثقة التنظيمية، مجلة اقتصاديات الأعمال، مجلد 1، العدد 1، جامعة قلوحة، العراق، ص254.

د. **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل للموقف الإيجابي بين الافراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل، و الاشتراك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الافراد العاملين و ذلك ما يساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة.¹

وقد أضاف (FERLIN DORKS) أن الثقة بين الزملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي لافراد يتمتعون بمهارات متكاملة و يلتزمون لتحقيق هدف مشترك، و تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص و السمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الاخرين و تشمل كل من الالتزام في العمل و القيم و المبادئ و الاهتمام بمصالح الزميل و مساعدة الزملاء الاخرين.²

أ. **الثقة بإدارة المنظمة:** ان المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة و التي تكلفها الكثير و ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة، و سيقى للافراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، التطوير، و الابتكار، و اذا اريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها و ادارتها بكفاءة و معنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، كما تعد الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية اذ تساهم في تكوين راس المال الفكري في منظمات الاعمال و التي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي و مرونة عالية في العمل، و التنظيم الجامعي، و التي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة.³

تكون الإدارة العليا جديرة بالثقة عندما تعمل على اشباع حاجات و رغبات المرؤوسين و توفر الدعم المادي و المعنوي للعاملين، و التعامل العادل مع كافة المرؤوسين، كل هذه العوامل تدفع الثقة بالإدارة العليا بالمنظمة، و تجعل المرؤوسين يقومون بأداء مهامهم الوظيفية على اكمل وجه ممكن.⁴

1 عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جامعة الاغواط، الجزائر، 2018، ص 18.

2 محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعي الازهر، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 22، العدد 2، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014، ص 169، ص 170.

3 سميمة بختي، نورة قنيفة، مرجع سبق ذكره، ص 689.

4 علي عبدالله الحاكم، احمد عزدين محمد شيت، تأثير راس المال النفسي على الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات العراق، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، المجلد 3، العدد 8، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2022، ص 570.

المطلب الثاني: المرتكزات الفكرية للثقة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقة التنظيمية

هناك عدة أنواع مختلفة من الثقة التنظيمية التي يمكن أن تتواجد في بيئة العمل. وفهم هذه الأنواع يساعد في تحسين التواصل والعلاقات بين أعضاء المنظمة و تعزز هذه الأنواع المختلفة من الثقة التعاون والتواصل الفعال ، مما يؤدي إلى زيادة أداء المنظمة بشكل عام.

توجد عدة أنواع لثقة سنذكر منها:

1_الثقة التعاقدية: و المقصود بها ان الاتفاق و التفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف، و توقع الوفاء من الطرف الاخر، سواء كان الاتفاق حقيقيا، او تطورا ضمنيا (السعودي) ، بمعنى التوقع الذي يحمله الفرد، أو المجموعة، بأن العمل الموعد به شفهيًا، أو كتابيًا من قبل الفرد، أو مجموعة أخرى يمكن الاعتماد عليه. أي أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية. حيث تقصر على تفاعل حقيقي، أو خيالي بين الطرفين على الأقل. فالتفاعل الأول يتضمن تعهد من احد الأطراف أما التفاعل الثاني فهو الوفاء، أو عدم الوفاء بهذا التعهد (الطاجم، والسواط)، و يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد، و الانسجام فيما بينهم في السلوك، و العلاقات، و عن طريق عقد السلوك الاجتماعي، او العقد النفسي للمعاملات اليومية.¹

2_الثقة المكشوفة: وهي التوقعات التي يحملها الفرد او الجماعة. بأن عملية اضهار المشاعر، و الآراء، و الاتجاهات، و القيم للاخرين، لا تؤدي الى الاضرار بالفرد او الجماعة، بل بالعكس من ذلك فانها من الممكن ان تؤدي الى زيادة الاحترام و التقدير

بمعنى انه عندما يظهر هذا الشخص اراءه و مشاعره، لا تستخدم هذه المعلومات ضده، و هناك درجات للمكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطر و المتمثلة في اظهار الآراء الى الأكثر خطورة و المتمثلة في وضوح المشاركة الوجدانية، و المشاكل الشخصية²

قد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية و الدراسات النفسية للمجموعات، كما يشير الى ذلك (كارل روجرز carl rogers) بقوله:³

1 الساخي أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 67

2 مصطفى أسماء، الثقة التنظيمية و علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، علم النفس تنظيم و عمل و تسيير موارد بشرية، جامعة غرداية، 2020، ص 30

3 عبد الله بن الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، الطبعة 4، دار حافظ لنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية

2000، ص 274، ص 275

"ينتج عن الجو الشائع في الثقة المتبادلة، الحرية المشتركة لظهور الشعور الحقيقي سواء كان إيجابيا او سلبيا كل فرد يبدا بقبول ذاته كاملا، سواء كان ذلك عاطفيا او فكريا او جسديا، بما في ذلك قدراته الذاتية، وبالنسبة للافراد الأقل جمودا فان احتمالات التغيير في الاتجاهات و السلوك وفي الوسائل الإدارية و العلاقات الإنسانية تصبح اقل تهديدا "

كما أضاف (عادل سالم)، (رامي جمال):¹

- **الثقة على المستوى الفردي:** ان انشاء الثقة في العلاقات الفردية امر ضروري، بين الرئيس و مرؤوسه. الامر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، و الاستقرار العاطفي، و زيادة الابداع و الابتكار.
- **الثقة على مستوى المجموعة:** و هي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة اكثر.
- **الثقة المستندة على العاطفة:** في الاهتمام و الرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتالف من الاواصر العاطفية بين الافراد.

يصنف كل من (MIRAL, COFEE) الثقة الى خمسة أنواع:

- 1- **لثقة الذاتية:** وهي تناول الثقة بالنفس، و في القدرة على تحديد الأهداف و إنجازها، والحفاظ على الالتزامات، و الوفاء و التعهدات، و القدرة على بث الثقة في الاخرين، و يدعمها المصادقية.
- 2- **الثقة في العلاقات:** و هي تتمحور حول كيفية بناء و تنمية رصيد الثقة مع الاخرين، و مبدأها الأساسي هو الاتساق السلوكي من خلال ممارسة ما يصد من اقوال على ارض الواقع بالافعال.
- 3- **الثقة المؤسسية:** و تمثل في الوسائل و الأساليب التي ينتجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.
- 4- **الثقة في السوق:** و مبدأها الأساسي لتحقيق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل
- 5- **الثقة المجتمعية:** و هي خلق قيمة الثقة لدى الاخرين و لدى المجتمع من خلال المشاركة و العطاء

كما يشير (WHITENER) الى وجود نوعين من الثقة التنظيمية في المنظمة و هي:

- **الثقة الروتينية أو المحدودة:** و يعبر عنها بالعلاقات اليومية التي تتكون مع مرور الزمن.
- **الثقة الأساسية:** حينما لا يمتلك فيها الافراد سوى القليل من المعلومات حول الطرف الاخر.²

1 عادل سالم، معاينة، رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة وصفية، المجلد 10، العدد 4، جامعة اليرموك، الأردن، 2008، ص 92.

2 أسماء زهري عبدالله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018، ص14.

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة حيث قسمها (**MAYER**) حسب مصدرها الى الاعتماد على (صيق):

1- الثقة القائمة على المعرفة :

وهي التي تبنى على معرفة و فهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

2- الثقة القائمة على الملامح الشخصية:

هي التي تحدث لاي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الاخرين بغض النظر عما اذا كان الطرف جديرا بهذه الثقة من عدمه.

3- الثقة القائمة على أسس رسمية:

وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توضح و تؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة اذا ما سبب ضرر مادي او نفسي للطرف الاخر.¹

بينما قسمها كل من موريس وموربراغ **Moris، Mobrey** إلى قسمين:

- الثقة الشخصية: وتتضمن نوعين من الثقة:

الثقة الجانبية او الافقية: وهي التي تتكون بين الزملاء داخل المنظمة .

الثقة الراسية او العمودية: ويقصد بها تلك الثقة التي تكون بين الموظفين والمدراء.

- الثقة الغير شخصية: ويطلق عليها الثقة المؤسسة التنظيمية او الثقة التنظيمية، وهي تلك الثقة التي توضح رغبة الموظفين في ان يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم، وهذه لا تظهر الا عندما تتواصل المنظمة في كافة اعمالها مع موظفيها.²

1 صبيحة قاسم، علي رزاق حيايد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في اداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت

الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد12، العدد 1، جامعة القادسية،العراق،2010،ص45

2 دلال العريفي، مرجع سبق ذكره، ص18

المطلب الثالث: تحليل عملية بناء الثقة التنظيمية

أولاً: قواعد الثقة التنظيمية

تحتاج الثقة التنظيمية مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها لجو تسوده الثقة و يصعب اختراقه اوزعزعتة، و فيما يلي أهم هذه القواعد:

- 1- **عدم الافراط في الثقة بالآخرين:** بمعنى أنه ليس من الضروري للفرد ان يثق في افراد آخرين لا يعرفهم جيداً،
- 2- **محدودية الأهداف:** أي انه على المنظمة العتمدة على الكفة التنظيمية ان تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة الميدانية، ان تضع حدوداً للثقة التنظيمية حتى يمكن تحديد مدى قدرة العاملين و التزامهم بتحقيق الثقة و الدفاع عنها، حتى تتمكن المنظمة فيما بعد بالقيام بالرقابة بعد التنفيذ ومن ثم نقوم بالنتائج¹
- 3- **الثقة تتطلب الحزم:** حيث اذا أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف و تحديد الذات و تثبت ان الثقة غير موجودة لان العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدراتهم على التعايش مع التوقعات او لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.

- 4- **الثقة التي تتطلب التكامل التنظيمي:** و من اجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي اهداف التنظيمات الصغيرة مع اهداف التنظيمات الكبيرة.

تحتاج الثقة للاتصال حيث يتطلب الالتزام و الوفاء المشترك، اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً، لذلك فالمنظمات بحاجة لعقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي تعزز اهداف التنظيم و تعيد النظر في الاستراتيجيات التنظيمية.

- 5- **تناقض الثقة التنظيمية:** فمن جهة انه من السهل تحطيم الثقة اذا ما تم الذهاب اليها بطرق غير متوقعة، و في الوقت نفسه من السهل بناؤها و المحافظة عليها بدون ضحايا.

- 6- **الثقة تتطلب المصارحة و الشفافية:** في تعامل إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات.²

1 سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة الاشغال الكهربية (كهريف)، "نقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018، ص117

2 الهاشمي بجاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين (الاغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، جامعة الاغواط، 2020، ص307

ويذكر (DIVID) 2016 بأن هناك ستة خطوات أساسية لبناء الثقة، يمكن للقادة على مختلف مستواياتهم بأتباعها و هي:

- الاعتراف: بأن بناء الثقة يتطلب العمل الشاق: لأنه يتطلب الحفاظ على وعودك كذلك سلوكك مع القيم الخاصة بك.
- كن صادقاً و داعماً: حتى عندما يكون الامر صعباً، عليك عليك ان تخبر عن الحقيقة وليس فقط كما تعتقد ان الناس يريدون سماعه و مجاداتهم على وفق ذلك.
- الالتزام و المتابعة: ان افضل حديث مقصود يكون أجوفاً اذ لم يقابله أتباع العمل الذي يترجم هذا الحديث، لذا عليك أن لا تفعل شيئاً الا اذا كنت قادراً على القيام به و متابعتة، و من خلال عدم ارتكاب الأخطاء، لأن كسر الالتزام يمكن أن يدمر الثقة.
- كن متسقاً: ان الاستمرار بالقيام بما تقوله سوف يؤدي الى بناء الثقة مع مرور الوقت، لذا يجب أن يكون الحفاض عللا للالتزامات هو جوهر سلوكك في جميع العلاقات يوماً بعد يوم وسنة بعد الأخرى.
- نموذجاً للسلوك: لاشيء يتكلم بصوت عال عن الثقة أكثر من سلوكك القائد، لذا عليك إعطاء الفضل للآخرين عندما يقوموا بعمل عظيم.
- بناء المسائلة: عندما تعترف أنتو قادة آخرون بالأخطاء و كذلك النجاحات قائمها تعزز الثقة لدى الموظفين، لذلك يمكن تشجيع الحوار الصادق و تعزيز سبل المسئلة.¹

و قد أشار (الطجم) و (السواط):

1. أن توفير المنظمات البيئية الامنة المستقرة لموظفيها، وذلك منخللال سياسات إدارية واضحة و محددة، تتمثل في توفر العدالة عند الترقية الوظيفية، و تطبيق النظام على الجميع و إيجاد الشعور الفعلي لدى العاملين بوجود فرص الترقية ، وان الترقيات و المكافآت للمجدين، وان يعمل التنظيم ليس فقط على توفير المعلومات، بل الحرص على مصداقية هذه المعلومات حتى تتوفر لدى الموظف القدرة على بناء توقعات مستقبلية تشبع الاحتياجات النفسية، المتمثلة في الحاجة الى الامن المادي والنفسي، و الباعثة على الثقة التنظيمية.
2. أن تعتمد المنظمات الى بناء هياكل تنظيمية و أساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، و احترام آرائهم و امكاناتهم، و الثناء على مجهوداتهم في العمل، حتى يمكن اشباع احتياجاتهم للاحترام و التقدير، الأمر الذي يولد الثقة في النفس و في الآخرين.
3. على المنظمات أن توجد البيئة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقتهم الكامنة و دفعهم للنمو و التطور الذاتي، عن طريق المشاركة في صنع القرار في مجال أعمالهم و نطاق خبراتهم، و تفويضهم ببعض

1 مهدي صالح السمرائي، الفكر الاداري و القيادي الحديث، بدون دار البازوري، بدون سنة، ص76

السلطات وتشجيعهم على الابتكار والتجديد، و توفير الفرص التدريبية لصقل مهاراتهم و زيادة قدراتهم، حيث أن توافر مثل هذه العناصر مدعاة لاشباع حاجات تحقيق الذات.¹

ومن هنا يمكن القول أن الثقة التنظيمية لها قواعد خاصة يجب مراعاتها و أخذها بعين الاعتبار لتحقيقها كالمحافظة على الالتزامات و الوعود وهي أساسية و جوهرية في تحقيق التكامل للمنظمة. كما أنها عاملا مهما لعلاقات اجتماعية ثابتة و مستقرة.

ثانيا: أهداف الثقة التنظيمية

تعدد أهداف الثقة التنظيمية و آلياتها التي تستخدمها المنظمة، و يشير (السعودي) الى ان الثقة التنظيمية ثلاثة أهداف رئيسية هي :

1- الثقة المتعلقة باتباع لوائح و قوانين:

و يكون التركيز طبعا لهذا البعد على مدى اتباع الموظف للوائح و القوانين التي تنظم سير العمل بالمنظمة.

2- الثقة المتعلقة بالفعالية:

و التي بمقتضاها لا يقتصر دور الموظف على اتباع اللوائح و النظم و القوانين فحسب، بل يمتد ليشمل وضع سياسات و أنماط إدارية تشمل التخطيط و التنسيق التي تساعد على أداء مهام وظيفته بنجاح كجزء من الفعالية الكلية للمنظمة التي يعمل بها

3- الثقة المتعلقة بالبرامج:

و يمتد هذا الهدف ليشمل مسائل الموظف، و لا تقتصر المسئلة على مستوى واحد من مستويات المنظمة بل تمتد لتشمل جميع المستويات العليا و الوسطى، نظرا لتفاعل أدوار هذه المستويات في تحقيق أهداف المنظمة.

أما (ريان) فيرد أن هناك أهدافا رئيسة للثقة التنظيمية وهي:

- يقوم الموظف باستخدام السياسات التي تزود المفوض اليه بالاشارات لما يجب عمله.
- تؤدي الى تحديد اطار عمل كل فرد مما يؤدي الى حالة من الانسجام و التنسيق بين الأفراد و رفع كفاءتهم.

1 عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله الصواط، مرجع سبق ذكره، ص288ص289

- تؤدي الى زيادة ثقة المدير بنفسه فيقل الشك و التردد ما دام أنه يتصرف طبقا لسياسات الموضوعية، كما أن لسياسات دورا في عملية التنمية الإدارية لكونها تنمي من يقومون بتطبيقها و تكسبهم خبرات و مهارات جديدة.¹

ثالثا: معوقات بناء الثقة التنظيمية

توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية بناء و خلق الثقة بين أعضاء التنظيم، و فيما يلي عرض لأهم هذه المعوقات :

1- هشاشة الثقة و ضعفها داخل التنظيم :

و يكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تفوض بناء الثقة و تضعفها، كفرض سياسات و إجراءات إدارية معقدة، وقد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إداريا، و كذلك مركزية اتخاذ القرارات، و عدم اشتراك الأفراد في عمليات صنع القرار أو تقديم الآراء الثقة .

2- استخدام التقنيات التي تضعف:

مثل نظم الاشراف و المراقبة الكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، نظرا لان ذلك يقلل من شعورهم بالامن و يقلل من دافعيتهم للعمل، كما قد يترتب على مثل ذلك تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

3- الاخلال بالعقد النفسي:

ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد و المنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف، وواجباته و ظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، ويتضح ذلك جليا من خلال انعكاس بيئة العمل و المناخ التنظيمي السائد بين العاملين في المنظمة.

4- الشك و عدم الثقة:

يعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة و انخيارها داخل المنظمات، و يعتقد أن بعض العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد

1 أياذ طه الرواشده، الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2013، ص 462

المجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، و من ثم لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

5- تضليل الثقة و استغلالها:

فعلى مستوى المنظمات و الأفراد قد يتعرضون الى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنايين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة، بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين و المنظمات التي يعلمون بها، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحى للعاملين بأنه معهم الا أنه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدمًا للثقة في سلوكيات القيادة الإدارية.

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

من خلال التأمل في هذه المعوقات يلاحظ أن هدم الثقة و القضاء عليها أسرع و أيسر مقارنة ببنائها وتدعيم أسسها، وهو الأمر الذي يحتاج الى تضافر الجهود وتراكم العمليات الفعالة التي تعمل على بناء الثقة والحفاظ عليها، كما أن هناك أمور صغيرة و اجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولين قد تتسبب في انهيار أسوار الثقة داخل التنظيم

ويرى (عتودي)، أنه يتعين على أطراف الثقة التعامل مع المعوقات لكل احترافية و ديناميكية، و العمل على إيجاد الحلول و الإجراءات والخطط المناسبة لتجاوزها أو الحد أو التقليل منها لبناء ثقة تنظيمية دائمة و مستمرة¹

العوامل التي تضعف الثقة التنظيمية أو تزيد لها :

الثقة هي حيز الزاوية لخلق مناخ تنظيمي سليم في جميع أبعاده، و لكن في بعض المؤسسات ان تنكسر الثقة أو تنعدم فيها بسبب مجموعة من العوامل المتنوعة، و قد تظهر الثقة كل عامل بشكل علني أو خفي و تنعكس في سلوكيات الأفراد و أفعالهم في المنظمة أو خارجها و من بين أبرز هذه العوامل للثقة هي :

- ممارسة القيادة الغير عادلة.
- شعور العاملين بعدم الرضى الوظيفي.
- الشعور بالقلق الدائم من فقدان العمل في المنظمة.

1 بوزار خليفة، دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2020، ص61، ص62

- تؤدي الثقة الضعيفة الى غياب الابداع و ينتهي بمحاولة ترك العمل¹

رغم أن ثقة أهمية كبيرة في المنظمة وتميزها بخصائص متكاملة، و مترابطة فيها بينها، الا انها توجد صعوبات في تحقيقها، فعلى المنظمة معالجتها للوصول الى تحقيق أهدافها.

رابعاً: نماذج الثقة التنظيمية

نموذج ويتنر (WHITNER, ETAL: 1988)

النموذج الذي قدمه ويتنر (WHITNER) لثقة التنظيمية تشكل فيه التصرفات الإدارية أساساً لبنائها و يقوم النموذج على أن كل الطرفين يسلك سلوكاً إدارياً سليماً يتمشى مع توقعات الطرف الآخر. و هذا السلوك المولد للثقة يتكون من عدة عناصر هي :

1. تماسك السلوك و تناسقه و ديمومته : تشير الى ثبات تصرفات الشخص، و إمكانية التنبؤ بسلوكه المستقبلي وفق لتصرفاته السابقة .

2. تكامل السلوك و نزاهته : وتشير الى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته، و أفعاله.

3. الاحتواء: و يقصد به مدى قدرة المدير على احتواء المرؤوسين، و قدرته على توفير المعلومات الدقيقة، و شرح و تفسير القرارات و الانفتاح على المرؤوسين من خلال تفويض صلاحياتهم و مشاركتهم في صنع القرار.

4. الاهتمام: حجم ما يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات، و دوافع الطرف الآخر و قدرته على اشباعها، كما تلعب العوامل التنظيمية المتمثلة في : الهيكل التنظيمي، و سياسات، و اجراءات إدارة الموارد البشرية، و الثقافة التنظيمية، و العوامل الشخصية المتمثلة في : الميل الى الثقة لدى الفرد و القيم، و المعتقدات، و التقاليد و الفاعلية الذاتية التي يتميز بها الفرد.

5. و العوامل المتعلقة بين الطرفين و المتمثلة في : العلاقات اليومية، و التفاعلات، و التوقعات، و دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية و هذا يوضحه الشكل التالي²:

نموذج 1995 (MAYER, SHOOMAN, DAVIS)

حيث ركز على ثلاث أبعاد و التي اعتبرها الجزء الأهم الذي يفسر الثقة وهي :

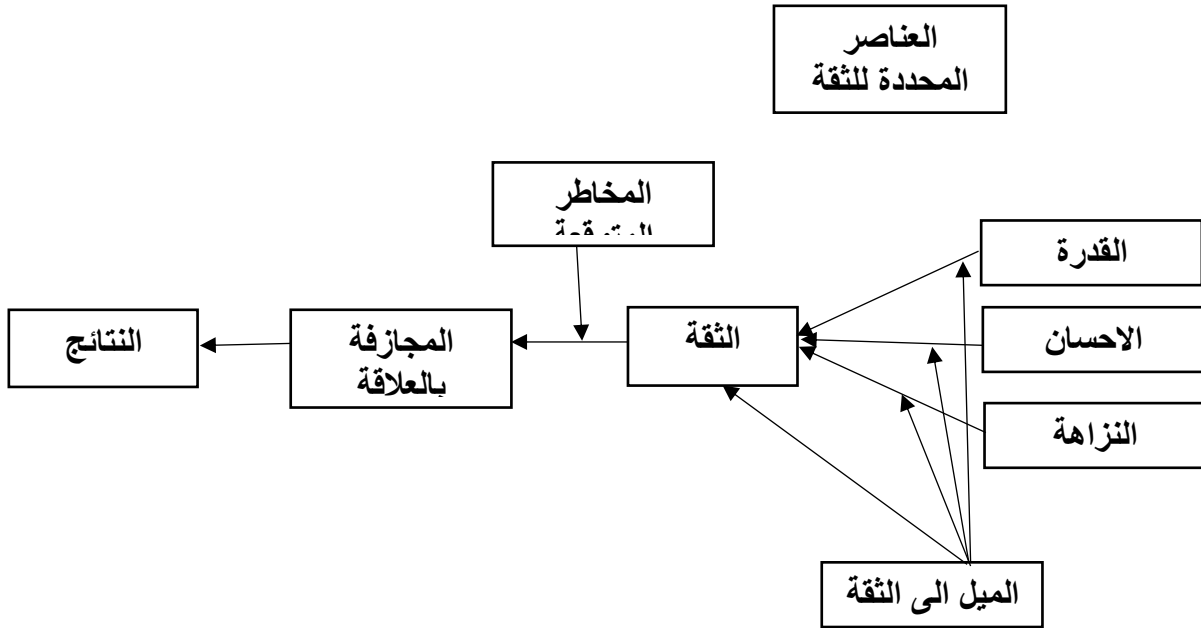
1. القدرة : هي تلك المجموعة من المهارات و الكفاءات و الخصائص التي تمكن الطرف من التأثير في مجال معين (في الأطراف الآخرين)

1 مهدي سمراي، مرجع سبق ذكره، ص 91

2 مساحي بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 77، ص 78

2. الاحسان : هو مدى اعتقاد الفرد بأن الشخص المؤمن يريد أن يفعل الخير له، فالاحسان هو تصور الفرد بالتوجه الإيجابي نحو الطرف الآخر.
3. النزاهة : تنطوي العلاقة بين النزاهة و الثقة على ادراك الوصي يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يرى الشخص الآخر على أنها مقبولة.¹

الشكل رقم (I - 1): نموذج (Lewicki) 1995



SOURCE, MAYER.E, 1995,(P715)

قدم (Lewicki) و زملائه في 1995 نموذج لمستويات الثقة داخل التنظيم الاداري يفرق فيه بين المنظمات ذات الثقة العالية، و المنظمات ذات الثقة المتدنية، حيث يهمل المستوى الوسطي (ثقة متوسطة)، و قد انطلق من تعريفه المتميز للثقة فيعرفها بأنها " توقعات ايجابية عن اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الآخر، وعدم الثقة هي أيضا توقعات لكنها سلبية عن اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الآخر".

وقد يفيد هذا النموذج الباحثين في مقارنة الثقة بين الأفراد، و كذلك بين المنظمات، كما يبين العلاقة بين الثقة الفردية و الثقة التنظيمية، حيث يرى أن الثقة و عدم الثقة محوران موجودان و مرتبطان ببعضهما البعض في السلوك الشخصية، والشكل التالي يبين ذلك:

1 M.ETAL (1995), ANINTEGRATIRE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST ACADEMY OF TRUST MANAGEMENT REVIEW, VOL 20, N 3, p712,p714.

شكل رقم (I - 2): تكامل الثقة وعدم الثقة

<p>الثقة في محلها علاقات مجزية ومحددة، متابعة الفرص، الاثار الجانبية للمخاطر محدودة، رقابة مستمرة</p>	<p>توافق عالي للقيم، وتعزيز الاعتمادية، ومتابعة الفرص، ومبادرات جديدة .</p>	<p>ثقة عالية:الأمل، الإيمان، الاقتناع،التأكيد، المبادرة</p>
<p>توقع احتمالات غير مرغوبة وتدعو الى الخوف، وافترض دوافع ضارة، الهجوم هو أحسن وسيلة للدفاع</p>	<p>مقابلات عابرة، اعتماد محدود،سجاملات مرسومة، معاملات (صفقات).</p>	<p>ثقة منخفضة: سلبية، شك، تردد، لا أمل لا اقتناع</p>
<p>ارتفاع عدم الثقة: خوف، شك، استهزاء،لامبالاة حذر، تحفظ، يقظة</p>		<p>انخفاض عدم الثقة: لا خوف، لا سخرية، لا شك، ورقابة اقل، يقظة بسيطة</p>

Source: Lewicki, op-cit, p441

المبحث الثاني: الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الاول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة و الذي نال أهمية كبيرة من قبل الباحثين كونه من أهم السلوكيات التي تؤثر على أداء الفرد و المنظمة و سنوضح في هذا المبحث مفهوم و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ثم التطرق الى أهم خصائصها

اولا: نشأة المواطنة التنظيمية

ظهر سلوك المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها، وذلك بحثا عن آفاق جديدة لتحقيق فاعلية و جودة أكبر في الأداء و الإنتاج عبر تحديد المطلب التي تسعى المنظمة لتحقيقها¹، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مطلب التعاون، كما ذكر(BARNARD ,1938)* أن رغبة الافراد في المساهمة بجهود تعاونية للمنظمة أمر لاغنى عنه لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. أوضح (BARNARD) أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء الوظائف التي تساهم في أهداف المنظمة وليكن أيضا في الحفاظ على المنظمة نفسها. يختلف الأفراد في رغبتهم في المساهمة في النظام التعاوني"². ثم جاء (KATZ,1964 *) ليؤكد أن السلوك التعاوني و المساعد الذي يذهب الى ما وراء الدور الرسمي مهم لاداء وظائف التنظيم، لأن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة و اللوائح الرسمية يجعل من تلك المنظمة نظاما اجتماعيا هشاً، لذا فان اطلاق إمكانيات و قدرات الأفراد و الاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة و الأساسية الى تحقيق الفعالية التنظيمية³. و في بداية الستينات فرق كاتز بين ثلاثة أنواع من سلوكيات العمل و التي تعكس في جوهرها المواطنة الصالحة و هي:⁴

1 نور الدين عبواز، لامية بويدي، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مجلة المجتمع و الرياضة، المجلد 5، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، 2022، ص 9493

* برنارد لويس (بالإنجليزية: Bernard Lewis) (ولد في 31 مايو 1916 - وتوفي في 19 مايو 2018) من مواليد لندن ببريطانيا. هو أستاذ فخري بريطاني-أمريكي لدراسات الشرق الأوسط في جامعة برنستون. ويس هو أحد أهم علماء الشرق الأوسط الغربيين التي طالما ما سعى صناع السياسة من المحافظين الجدد مثل إدارة الرئيس الأمريكي جورج دبليو بوش إلى الحصول على استشارتهم.

2 M. AKBAR ET ALL, ORGANIZATIOL CITIZENSHIP BELHAVOIR : ITS NATURE AND ANTECEDENTS, BRAC UNIVERSITY JOURNAL, VOL 1, n2, p75,p85.

* (اليهو كاتز Liu Katz): من مواليد (31 مايو 1926 ، مدينة نيويورك، الولايات المتحدة)، عالم الاجتماع الأمريكي الذي ساهم بشكل كبير في دراسة الاتصال الجماهيري من أبرز أعماله تشمل البحث في مواضيع مثل تقاطع التواصل الجماعي والعلاقات الشخصية، والاستخدامات والإشباع والتأثيرات الإعلامية.

3 كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، 2021، ص22.

4 حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دارجلس الزمان، 2011، ص ص 116.115.

1. الالتحاق بالمنظمة و الحفاظ على عضويتها.
2. تنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم.
3. يجب على العاملين القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل:

- الإسراع لمعاونة الرؤساء و الزملاء عند الحاجة.

- تقديم المقترحات التي تسهم في تطوير أداء المنظمة.

- حماية موارد المنظمة.

و في 1983 عرف (ORGAN) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي و متطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافئات و ترقية العاملين " هذا و قد أشار أيضا أنه لايعني بالضرورة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مقصورة فقط على السلوكيات التي لايشملها النظام الرسمي للمكافئات بالمنظمة حيث أن قيام العامل بسلوكيات المواطنة التنظيمية باستمرار يترك انطبعا طيبا لدى الرؤساء مما يؤدي الى حصوله على المكافئات مثل (الترقية، العلاوة) كما أضاف بأن هذه السلوكيات يمكن أن توجه نحو الأفراد (زملاء، رؤساء) أو نحو المنظمة.¹

ثانيا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، و مع ذلك لم يجد هذا المفهوم اتفاقا بين الباحثين حول تعريف محدد له، نظرا الى الاختلاف في التسميات حسب الباحثين و سنحاول تقديم عدد من هذه التسميات فيما يلي² :

- سلوك الدور الإضافي .
- سلوك الموالاة او الدعم أو التأييد الإجتماعي.
- سلوك المواطنة التنظيمية .
- السلوك الغير مكلف أو الغير مفروض.

1 حوالمف رحيمه، دور القيم و الأخلاق في ترخيص سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، المجلد 6، العدد 4، 2014، ص92.

2 بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الأبحاث النفسية و التربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017، ص248، ص249.

- سلوك التلقائية المؤسسية.

و من هذا المنطلق يعرض الباحث عدد من التعاريف وفقا لوجهات النظر المختلفة لعدد من الباحثين:

1-تعريف المواطنة لغة

لقد جاء التعريف اللغوي للفظـة " المواطنة " ليتحدث عن الوطن باعتباره محل وجود الانسان و المواطن، ولكن دون الإشارة لمفهوم المواطنة بالمعنى الاجتماعي أو السياسي للكلمة

- فالوطن : " هو المنزل الذي تقيم فيه و هو وطن الانسان و محله.

- أما المواطن : فهو الذي نشأ في الوطن و ما أقام فيه.

- مواطنة : مصدر الفعل واطن بمعنى شارك في المكان إقامة و مولودا، لان الفعل على وزن فاعل.

من الواضح أن تعريف المواطنة في أصلها اللغوي العربي يختلف عن كل من اللغات الفرنسية و اليونانية و الفارسية، فبينما يرجع الأصل في اللغة العربية الى الوطن ومحل الإقامة، نجد في اللغات الأخرى ينحصر بمعنى سكان المدينة، فالمواطنة كما تشير اللغات الأخرى هي صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه عن طريق التربية الوطنية، و تتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء و انتماء المواطن، و تتميز المواطنة بنوع خاص من الانتماء و الولاء في أوقات السلم و الحرب و التعاون مع المواطنين الأخرين عن طريق العمل المؤسسي و الفردي الرسمي و التطوعي في تحقيق الأهداف الذي يصبوا اليها الجميع و توحد من أجلها الجهود و ترسم الخطط و الموازنات.¹

2-تعريف المواطنة اصطلاحا

بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يساهمون في فعالية المؤسسة، و تحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني.²

أما (**MACALLISTER**) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، و عرفه أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل و هو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية و القانونية للمؤسسة.

1 تناصر راشد، التنظيمية محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة ، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2015، ص32.
2 شلالى وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية، رسالة ماجستير، علم النفس العمل و التنظيم، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص10.

كما عرفه (**ROBBINS**) : بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي و يؤدي الى زيادة كفاءة المنظمة.¹

عرف (**KATZ AND KALM**) : سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات لم يتم تحديدها من خلال وصف الدور، و لكنها تسهل في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

تعريف (**LEE AND ALEEN**) : لاحظ أن السلوكيات تمثل الاجراءات التطوعية للموظفين مثل مساعدة زملاء العمل و حضور أحداث غير الزامية التي تسهل التدفق التنظيمي على الرغم من أنها ليست من المكونات الأساسية للمهمة المطروحة، يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية عبر الأفراد الى أداء تنظيمي أفضل.³

تعريف (**ORGAN**) : ان السلوك التقديري هو اختيار الفرد الحر، اذا لم يتم ذلك فلن يعاقب الشخص المعني، ولكن اذا تم القيام به يمكن أن يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.⁴

تعريف (**أسماء عيساوي**) : إن سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم يحتوي على مجموعة من العناصر الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أنه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية و يخضع للإرادة التطوعية للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك و متطلبات الوصف الوظيفي الكلي فبالرغم من أنه لا يعتبر أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق أهداف الكلية للمنظمة.
- إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال و ليس فعلا واحدا و تختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة و شكل اللوائح و القوانين الجديدة لما هو رسمي في العمل و ما هو تطوعي.

1 حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، 2014، ص47.

2 S. MIAKOLAEI, **CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOIR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AMONG TEX TILE INDUSTRIES EMPLOYEES OF BED G SCENT SOCIETY**, HEATH EDUCATIO AND WEALTH PROMOATTION, VOLUM 6, N°2, ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, IRAN, 2018, P72.

3 E. YAAKOBI, J WESIBERG, **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVOIR PREDICTS QUALITY, AND EFFICIENCY PERFORMANCE : THE ROLES OF OCCUPATIONAL AND COLLECTIVE EFFICACIES**, JOURNAL FRNTIERS IN PSYCHOLOGY, VOLUME 11, BAR-LLAN UNIVERSITY, 2020, P3.

4 B.PRAKOSO, **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVOIR, ADVANCES IN ECONOMIES, BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH**, VOLUME 204, UNIVERSITY OF JAKARTA, 2021,P180.

- إن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصطلحة مباشرة و رسمية للفرد في الأجل القصير و لكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة أفضلية و ميزة تنافسية.¹

و من التعاريف السابقة نستنتج ان المواطنة هي سلوك اختياري طوعي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ولا يخضع لنظام المكافآت و الحوافز الرسمية للمنظمة و على الرغم من انه أداء غير رسمي الا انه يساهم بطريقة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة و نجاحها و استمرارها.

ثالثا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تظهر من كونه يساهم في نجاح المنظمات و إستمرارها، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في مختلف الإدارات و الأقسام، حيث أجمع العديد من الدارسين لهذا السلوك على أهميته الكبيرة التي تتجسد في النقاط التالية:

أ/ بالنسبة للمنظمة : تتمثل أهميتها في أن لها دور في إنخفاض معدلات دوران العمل و القيادة مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وإزدياد معدلات الأداء و تحسين الإنتاجية و إزدياد مستويات الكفاءة و الفعالية التنظيمية و تعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي ما بين الافراد و تخفيض الصراعات بينهم.²

ب/ بالنسبة للفرد: يعمل على تحسين أداء و إنتاجية الفرد و تطويره ذاتيا.

- يقلل من معدات التسريب الوظيفي.
 - يحسن من قدرة المديرين، و الموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر لتخطيط الافعال، و جدولة الاعمال و حل المشكلات
 - تنمية و تعزيز الأفكار و المقترحات المقدمة و يعزز الدافع للإنجاز و الشعور و المسؤولية تجاه المنظمة.³
- و قد أشارت (علياء حسني) : أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات التبادلية بين الأفراد و تحافظ على وحدة المنظمة و تماسكها، و يساهم في تطوير و تحسين الأداء و

4 أسماء عيساوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد 11، العدد 1، باتنة، 2021، ص 551.

2 كرم مصطفى و آخرون، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الابداع، المجلد 11، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021، ص 47.

3 أسمهان قرزة، نور الدين مزهودة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 96، ص 97.

تعزير كفاءة المؤسسة، وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح و التميز، أما سلوك المواطنة فهو الخروج من الدور الروتيني مما يحفز على الابداع و الانتماء وحب العمل.¹

ومنه نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي الى انتاج إيجابية تنعكس على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي.

رابعاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع بين الاختيارية و التطوعية و عدم الارتباط بنظام الحوافز و المكافأة و هو سلوك يتعدى المهام و الواجبات الوظيفية الرسمية و عليه يمكن تحديد أهم الخصائص التي يتسم بها هذا السلوك ما يلي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري و ليس اجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي، يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الكراهية
- انه سلوك مقصود و معتمد من جانب الفرد
- أنه سلوك يعتمد على مبادرة الأفراد أنفسهم، و يخضع لرغبتهم و ارادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي
- ان هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال، و ليس فعلاً واحداً، و تختلف هذه الأفعال من منظمة الى أخرى، ومن مجتمع الى آخر، وفقاً لطبيعة و شكل اللوائح و القوانين المحددة لما هو رسمي في العمل و ما هو تطوعي أو إضافي
- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، و من ثم يمكن ادراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه
- نزاهة هذا السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن ادراك هذا السلوك، بمعنى أنه ليس له غرض محدد من منظور الفرد الذي يمارسه²
- لا توجد أي علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك و متطلبات التوصيف الوظيفي لدور.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة و الإرتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسمياً بحد ذاته الا أنه يسمح و يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

1 علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير، ادارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص28.

2 سلطاني حدة، عسول محمد أمين، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العمالية للاتصالات، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 8، العدد 2، كل العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مخبر المحاسبة المالية، الجباية و التأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021، ص248.

- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير و لكنه يتوقع أن هذه السلوكيات في الاعتبار ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذا السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية و ميزة تنافسية.¹
- أن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية.
- تتصف هذه السلوكيات بسمة أساسية و هي أنها موجهة نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي و بدون هدف كونها سلوك عقلائي، أي أن الفرد يكون على ادراك مسبق بأن سلوكهم يساهم في منفعة المنظمة.
- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.²

و يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- 1- الطوعية : هي سلوك تطوعي يتبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف.
- 2- الاختيارية : هو سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف لوظيفة الخاصة بالفرد.
- 3- التجرد من الرسمية : خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- 4- النفعية : سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراد أو منظمات.³

المطلب الثاني: أسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية

اولا: مداخل سلوكيات المواطنة

لقد تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها و تحديد أدق الأبعاد الحقيقية و عليه كان هناك مدخلين أساسيين يفترضن اطارين محددتين لمناقشة موضوع موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية هما :

المدخل الأول :

1 غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2013، ص75، ص76.

2 عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضاون للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص152.

3 فتحي لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، ص230.

يقوم هذا المدخل على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ينظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة و مقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي الا أن هذا لا يفعل الدور المهم و الدفع الذي يحققه للأداف الفعالة للمنظمة.

المدخل الثاني :

استند هذا المدخل على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها و تخصصاتها و ارتكزت على الوجه الخصوصي على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر الى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع و بناء على هذا المدخل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات و هي :

1- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

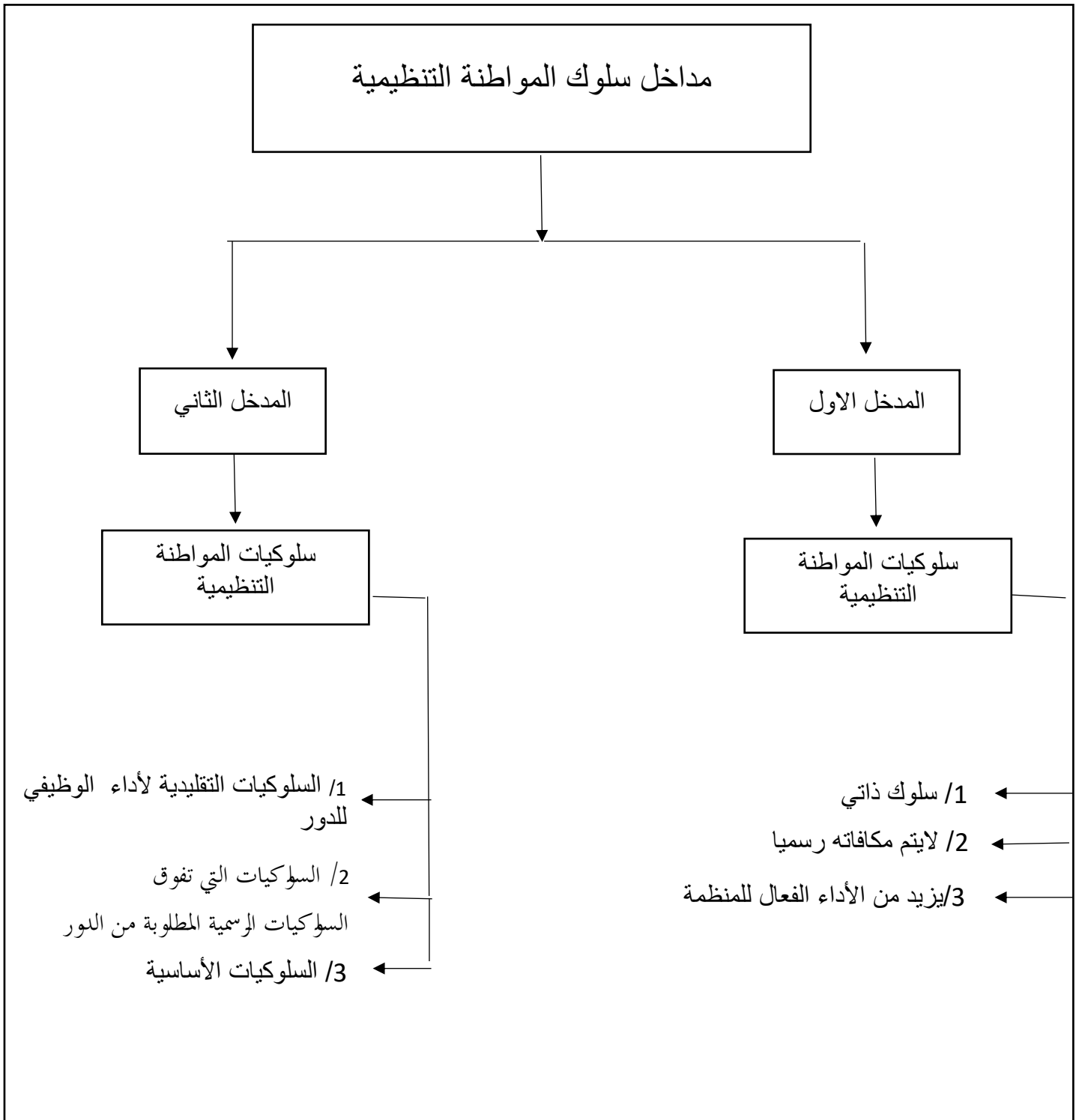
2- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

3- السلوكيات الأساسية.

أن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول لكونه أكثر تحديدا و تتوفر على مستواه إمكانية القياس و لا يتسم بالشمولية و العمومية كالمدخل الثاني.¹

1 تاوي أحمد، لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة غرداية، 2021، ص.170.

الشكل (I - 3) : مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



ثانيا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

يقصد بالمحددات التنظيمية هي مجموعة من العوامل التي تتميز بها المناخ التنظيمي للمنظمة و التي تؤثر على سلوكيات الموظفين أثناء أداء مهامهم، و التي تختلف درجة تأثيرها الى اخر عامل و يمكن عرض محددات السلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1- **العدالة التنظيمية** : إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظرا لأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التعامل معه على المستوى الوظيفي و الإنساني، و يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفعالية و المهمة، و يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، و قد اتجه العديد من الباحثين للبحث في طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، و قد توصلت النتائج الى ان هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين، و في هذا الصدد يؤكد (**organ**) على دور المعاملة العادلة في تبني الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية و القيام بأكثر مما هو مطلوب منهم، حيث أن شعور الأفراد بالعدالة من المرجح أن يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود، كما أن الأسلوب الذي يفرضه الرئيس يؤثر في ادراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية¹

2- **القيادة الإدارية**: هي عملية تأثير التي يقوم بها القائد على الآخرين لحثهم على العمل بحماس و أداء النشاط التعاوني لتحقيق الأهداف، فهناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية، يؤثر السلوك القيادي على الموظفين و مستوى أدائهم، وأن يقوم الموظف بممارسات تطوعية، عندما يشعر أن يثق في قائده عالية، و العكس يحدث اذا شعر بفقدان الثقة².

3- **الدعم التنظيمي** : القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، و اهتمامها برفاهيتهم و استمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم³.

4- **الرضا الوظيفي**: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالخوفز، أسلوب الاشراف، الزملاء، المناخ العام. و أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا و سلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على ان الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، و

1 جيدة عريفي، إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، مجلد 27، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023، ص554، ص555

2 D. BAZADOUGH, A. LSHARAY, **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AMONG ACADEMIC LEADERS IN THE FACULTIES OF EDUCATIONAL SCIENCES FROM HIGH DIPLOMA STUDENTPOINT OF VIEW**, SOCIAL SCIENCE JOURNAL, VOL 12, N° 4, AMMAN ARAB UNIVERSITY, AMMAN, JORDAN, 2022, P361.

3 بن عودة مصطفى، أثر اتساق و تجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص72، ص73.

يمكن تفسير هذه العلاقة الى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو الا عملية تبادلية لاولئك الذين أحسنو اليه.¹

5- **الولاء التنظيمي** : "هو مدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع المنظمة" و يراه آخرون على أنه "الإستعداد و الرغبة في زيادة طاقة العمل و الولاء للمنظمة"، و فريق آخر يرى أنه "الإعتقاد القوي بقيم.

6- **الولاء للمنظمة**: يكونون مستعدين لقيام بكل ما يلزم من أجل مساعدة المنظمة، من خلال بعض السلوكيات الإيجابية، و التي يمكن تصنيفها ضمن سلوك المواطنة التنظيمية، مثل: مساعدة الزملاء، تجنب المشاكل، العمل لساعات إضافية، و بالتالي يمكن القول أن الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة.²

7- **الثقافة التنظيمية**: هي مجموعة من القيم المشتركة و المعتقدات و الافتراضات التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد

8- **عمر الموظف**: بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف على تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل و بالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز و تحقيق الذات و أكبر للانتماء الاجتماعي و العلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم و أعمالهم للآخرين. ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، تجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية و الأخلاقية التي تتم بناؤها عبر الزمن، ومن هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية الى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.³

9- **المؤهل التعليمي و الخبرة** : للمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، و كذلك للخبرة العلمية تتماشى مع المؤهل العلمي تعود بالفائدة على الفرد و المنظمة من عدة نواحي، كالراحة النفسية للموظف عندما يمارس عملاً هو مؤهل له، و لديه خبرة عملية فيه من السابق، و بالتالي يتعاضد شعور الموظف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.⁴

10- **الدوافع الذاتية** : يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز و تحقيق الذات، و التي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية، و ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في

1 حمزة معمرى، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، 2014، ص48

2 كبير عمر، مرجع سبق ذكره، ص28.

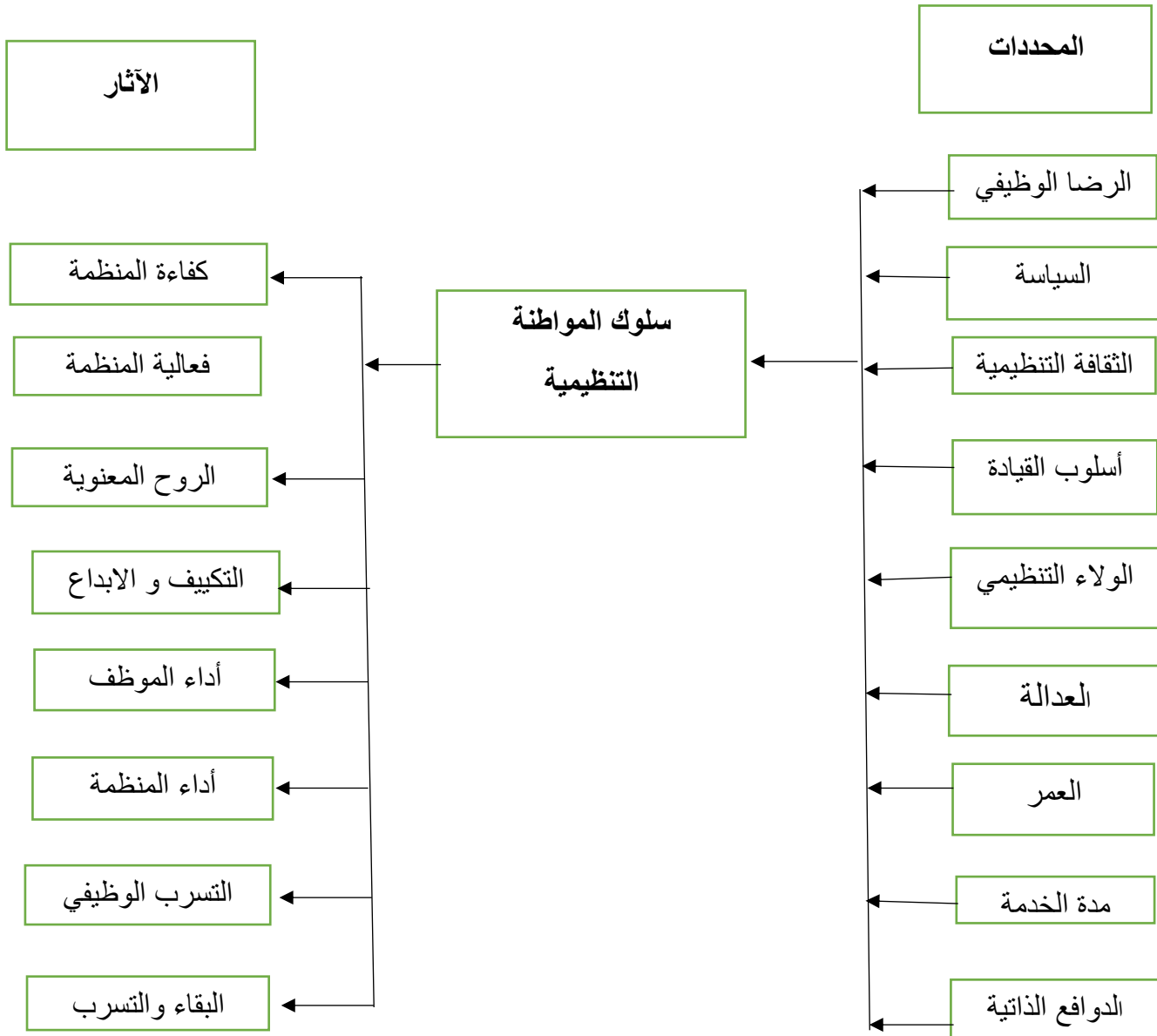
3 أحمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بالاقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد 2، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص71.

4 عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016، ص56.

النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته و دون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك.

و بالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره الى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك لأنها تساهم في اشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالانجاز و تحقيق الذات.¹

الشكل رقم (I-4): محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: آية إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 27

1 آية إبراهيم، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 27.

المطلب الثالث: أنماط ، آثار، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

ان معظم الدراسات التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية تطرقت الى مختلف أنماطه، كما أشارت هذه الدراسات الى الآثار الإيجابية لهذا السلوك على أداء المنظمة، كما تطرقت الى تحديد العوامل التي تعيق زيادة في سلوك المواطنة و التي يجب على المنظمة معالجتها لتحقيق أهدافها.

اولا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

1- **النمط المتعلق بشؤون العاملين :** يشمل هذا النمط على مسادة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغييبين و توجيه الموظفين الجدد و مساعدة الموظفين الأخرين في الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعد الرئيس و المشرف في العمل حتى و ان لم يكن ذلك مطلوب منه، اذ أن الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية الوظيفية.

2- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية :** يتضمن هذا النمط بتقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء بالمديرين المشرفين العملاء اذ يعرفها الآخر ويسعى لتقديم المساعدة له.

النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة : يتضمن هذا النمط تقديم يد العون

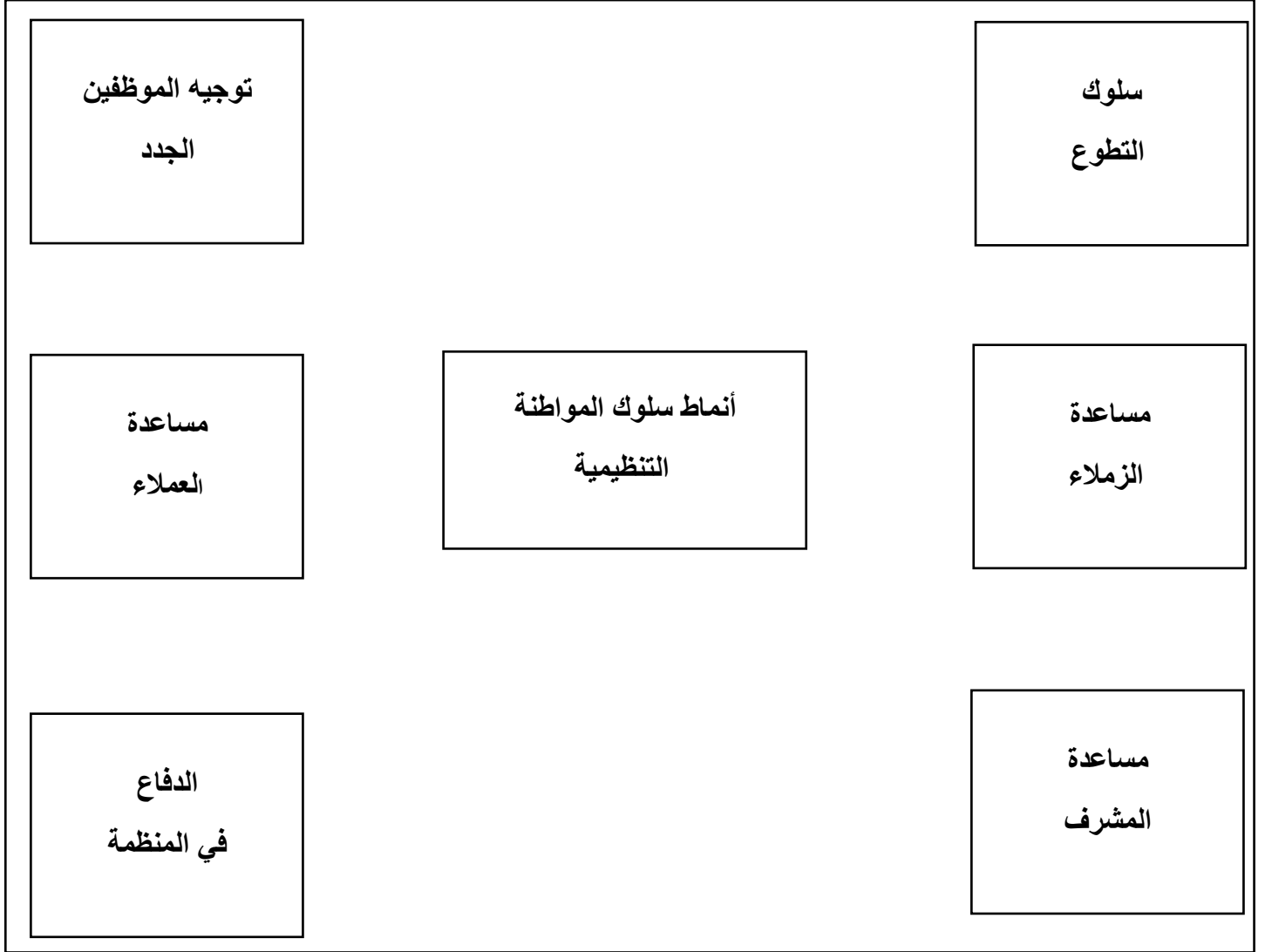
للعلماء بالأمور تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة مثل : ارشادهم أو الاصغاء اليهم أو شرح الطرائق والاجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

3- **النمط المتعلق بالنمط الإداري :** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية و السياسية و اللوائح في مكان العمل مثل : الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل المحدد و استخدام الموارد التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

4- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :** و ذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، و الدفاع عنها و عن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين و العملاء و الوقوف معه في ظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين متعتها.¹

1 عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في حقوق الإنسان، المجلد6، العدد1، جامعة قسنطينة،2022، ص76، ص77.

الشكل رقم (I - 5) : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على دراسة شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 66

ثانيا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، وفي المقابل تطرقت بعض الدراسات الى بعض الآثار السلبية المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية كما يلي :

- تعزيز الأداء الوظيفي.
 - تخفيض معدلات التسرب الوظيفي و ارتفاع مستوى الرضا و الارتباط و الانتماء و الالتزام التنظيمي.
 - تخفيض حجم و عدد المشكلات و الصراعات الوظيفية، ما يساهم في إشاعة التعاون و تعزيز العمل الجماعي.
 - تحسين مستوى تقديم الخدمات في المنظمة، سواء للعميل الخارجي أو الداخلي.
 - خلق صورة ذهنية مميزة للمنظمة من خلال شعور الموظفين و المستفيدين من الخدمات.
 - تقليص نطاق الاشراف و المتابعة، لارتفاع مستوى الرقابة الذاتية و شيوع الطمأنينة و الاستقرار.¹
 - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تكوين صور إيجابية للموظفين و العاملين في المنظمة و مرؤوسيههم.
 - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة جودة العمل المنجز.
 - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقة بين زملاء العمل و فاعلية الإدارة²
- ومع تلك المزايا الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، فان هناك عدد من الآثار السلبية المحتملة منها كالاتي:
- شيوع الإشكالية في العمل الجماعي داخل المنظمات، ما يتسبب في أن المهام الجماعية يقوم بها الأفراد محدودون فقط.
 - قد يؤدي الى نتائج سلبية عندما يشعرالموظف بأن المنظمة مدينة له و لم تفي بدينها له.
 - ومع ذلك فالآثار الإيجابية تتعدى المخاطر المتوقعة، ما يؤكد أهمية شيوع هذا السلوك في المنظمات عامة.

1 نايف بن سليمان المطلق، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 38، العدد 2، 2022، ص241
2 حاقة لزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخطر، الوادي، 2022، ص51

و هناك عدة ممارسات تنظيمية قد تعرف بشيوع السلوك التطوعي، مثل محدودية نطاق مشاركة الموظف وتمكينه، وضعف مؤشرات العدالة التنظيمية، و ضعف دور القيادة في تعزيز الولاء و الانتماء، كما أن نزع الثقة وضعف فاعلية الاتصال بين جميع مكونات التنظيم تعد معوقا أساسيا للحد من سلوك المواطنة التنظيمية.¹

ثالثا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات متعددة الأبعاد، و قد يرجع سبب ذلك سعة هذا المتغير من حيث علاقاته و تأثيراته، فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة و مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، و من خلال اطلاع الباحث على بعض الدراسات تبين أن هناك اتجاهين تناولهما معظم الباحثين و اللذين نعرضهما فيما يلي :

1- سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين (النموذج الثنائي) :

حسب هذا الاتجاه فان سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين أساسيين و هما سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، و سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحوالأفراد، و تناول هذا الاتجاه عدة باحثين و منهم (WILLIAM, 2007)، (VIRLEE, LAPHAM) و تطرق إليها فيما يلي :

أ. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة : هو السلوك الذي يقوم به الفرد العامل ويكون موجه نحو المنظمة وليس لفرد معين، و يهدف هذا السلوك الى خدمة المنظمة ككل، و من أمثله تقديم الأفكار و الاقتراحات التي تحسن طرق و أساليب العمل بالمنظمة، الحضور الاختياري للاجتماعات، التنمية و التدريب الذاتي، الالتزام بالمنظمة و التعليمات و قواعد العمل بالمنظمة، تجنب اثاره المشاكل بالمنظمة، أداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة و بسيطة، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة و الدفاع عن مصالحها، التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أما الآخرين لتحسين سمعتها في الخارج، حماية المنظمة من الأخطار، الحرص على تطور المنظمة.

ب. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الافراد : هو السلوك الذي يقوم به الفرد العامل ويكون موجه نحو الأفراد الآخرين و ليس المنظمة ككل، و من أمثله مساعدة زملاء العمل في انجاز الاعمال المتأخرة بسبب الغياب أو العبيء الوظيفي، مساعدة العملاء الجدد على الامام بأعمالهم وتزويدهم بالخبرة و المهارة الكافية،

مساعدة الرئيس المباشر في المهام المتعلقة بالعمل، و يهدف هذا السلوك الى إشاعة وتنمية روح التعاون و التسامح بين الأفراد في المنظمة.¹

2- الأبعاد الخمسة لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

و ذلك على النحو التالي :

أ. **الايثار:** يعرف الايثار على أنه تقديم المساعدة الطوعية للآخرين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة محددة تتعلق بالعمل، مثل: رغبة الفرد في مساعدة الرؤساء و زملاء العمل أو حتى الزبائن في عبئ العمل الثقيل²، ومن نماذج سلوك الايثار مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة او الرغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم و منع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل.³

ب. **الروح الرياضية :** وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية او مؤقتة دون شكوى أو تدمير، و استغلاله لوقته وجهده للقيام بأعماله⁴.

بل ان سلوك الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، الى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى و ان اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، و أن يكون الفرد مستعدا للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل. و ممارسة الموظف لهذا السلوك يمكن أن يخفف عبئ العمل على الرئيس المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس و المرؤوس و تفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية ومن سلوكياته، تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، تجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، و تجنب التركيز على أخطاء الآخرين... الخ⁵

ج. **الكرم (الكياسة) :** هي الأخلاق المهذبة التي تمنع خلق مشكلة في مكان العمل⁶ يتم قياسه باستخدام ثلاثة عبارات تقيس الأبعاد السياسية المرتبطة بتقديم الموظف المعلومات المناسبة لزملائه التي تساعد على

1 بوزار خليفة، مرجع سبق ذكره، ص73.

2 T.THIRWENKADAM, I.YABESH ABRAHAM, **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : ITS DEFINITIONS AND DIMENZSIONS**, GE-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REAREH, VOL 5, ISSURE 5, ASSACIATED ASIA RESEARCH FOUNDATION, CHEMMAI, 2017, P50.

3 خياط أميرة وآخرون، المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنارات، مجلد 3، العدد 1، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2021، ص68

4 بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص154

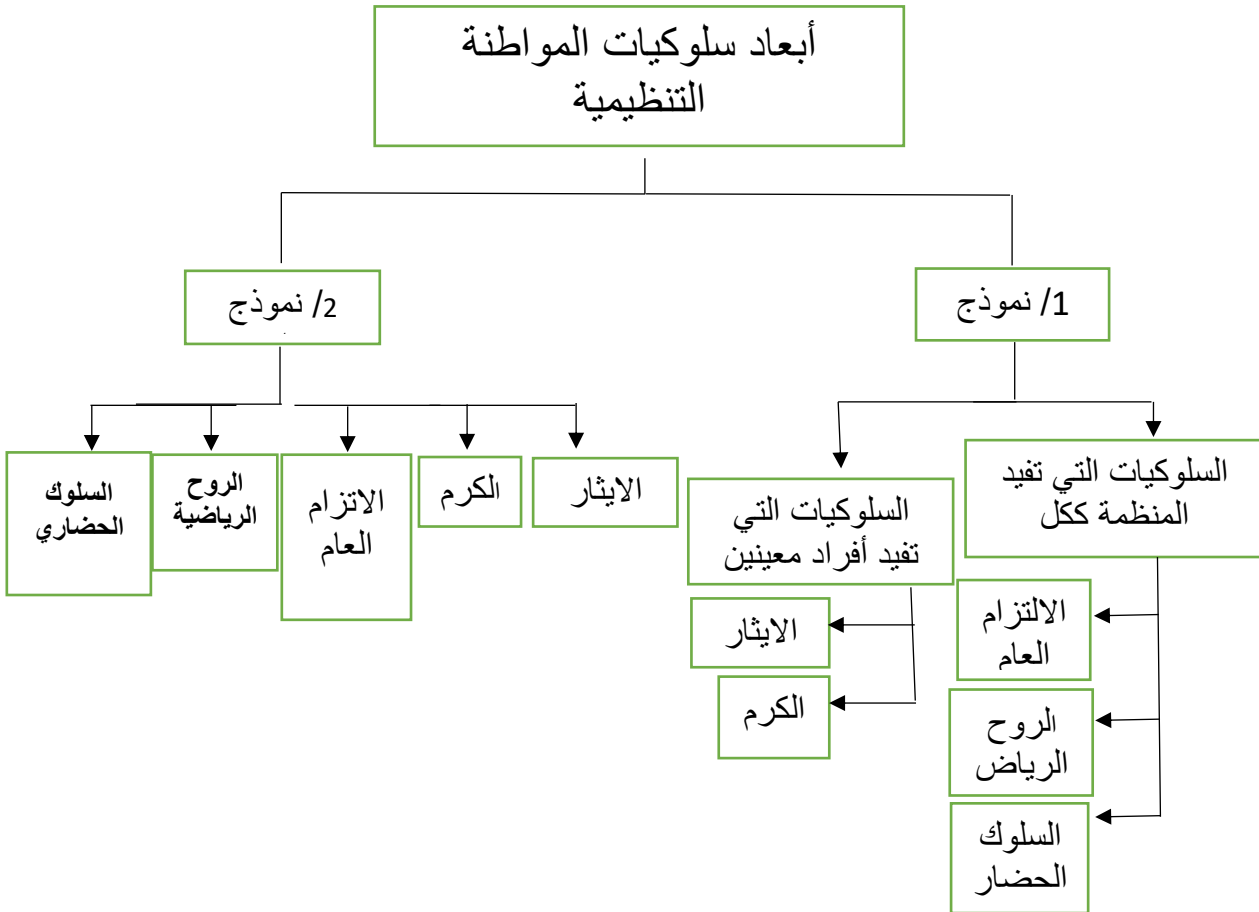
5 سمية سعدون وآخرون، المواطنة التنظيمية و علاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية سوناطراك، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2017، ص191

6 M. CHAHRAMANI ETAL, **EPLANATION OF ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVOIR WITH PERSONALITY**, INPROCEDIA, SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES, VOLUME 5, SHAHID BEHSHTI UNIVERSITY, THEHRAM, IRAN, 2010,P179

أداء أعمالهم، و احترام الموظف لحقوقهم و خصوصيات الزملاء الاخرين، و مشاوره الموظف لزملائه في حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم.

د. **الإلتزام العام**: تم قياس متغير الإلتزام العام باستخدام عبارتين تقيس الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباته الوظيفية، و مدى الإلتزام الموظف بمواعيد العملاء المحددة و إنضباطه، وذلك مدى حرص الموظف على الحضور للعمل و عدم تغييره

هـ. **السلوك الحضاري** : تم قياس متغير السلوك الحضاري باستخدام ثلاثة عبارات تقيس الأبعاد الأساسية المتعلقة بحرص الموظف على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام شديد، ومواظبة الموظف على حضور اللقاءات و الندوات غير الرسمية التي تعقدها المنظمة، و كذلك تقديم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل في المنظمة.¹



المصدر: محمد فوزي أمين، مرجع سبق ذكره، ص 17

1 محمد فوزي أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية و تقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة للعاملين، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة مدينة السادات، مصر، ص 17.

رابعاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات حور إضافي تعود الى مجموعة من المعوقات تشمل ما يلي :

- 1- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تمم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- 2- عجز ثقافة المؤسسة و قيمها في التخفيف عن ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الايجابية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم .
- 3- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير غير محسوبة.¹
- 4- افتقار المنظمات الإدارية الى الحوافز الحقيقية التي من شأنها تقوية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و من أهدافها العدالة التنظيمية.
- 5- فقدان الثقة من جانب العاملين و الرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة و الاغتراب الوظيفي و عدم الرضا الوظيفي و بالتالي قلة الدافعية للعمل.
- 6- العوامل الاجتماعية و الاقتصادية، و هياكل الأجور و المرتبات و العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي.²

1 رشيد مناصرية، فريد بن ختوا ، سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015، ص225، ص226.

2 مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة أعضاء تدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في ادارة اعمال، المجلد 15، العدد 3، جامعة الجزائر، 2018، ص378، ص379 .

خلاصة الفصل الاول:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الثقة التنظيم من أحد المتغيرات الاساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، فهي تساعد الأفراد في بناء العلاقات التعاونية بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ثما لها دور هام في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يشعر الموظفون بالثقة في المنظمة يكونون أكثر استعداد لتواصل والمشاركة وتقديم المساهمات الإيجابية مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمنظمة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

تمهيد :

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والعارية بالجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

من خلال هذا الفصل سنحاول تطبيق و اسقاط عملنا على أرض الواقع من اجل معرفة دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة، و ذلك باستخدام برنامج "SPSS" و "SMART PLS" و ترجمتها الى احصائيات. وسنتطرق المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز بالأغواط

تعتبر مؤسسة سونلغاز مؤسسة مبتكرة لعملية نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لكامل ولايات الوطن ولها فروع في مختلف الولايات.

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

سنتطرق الى :

تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط -البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها مايلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

سنتطرق الى مهام و أهداف شركة سونلغاز المتمثلة في :

أولا: مهام الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييره وأخرى تقنية.

1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

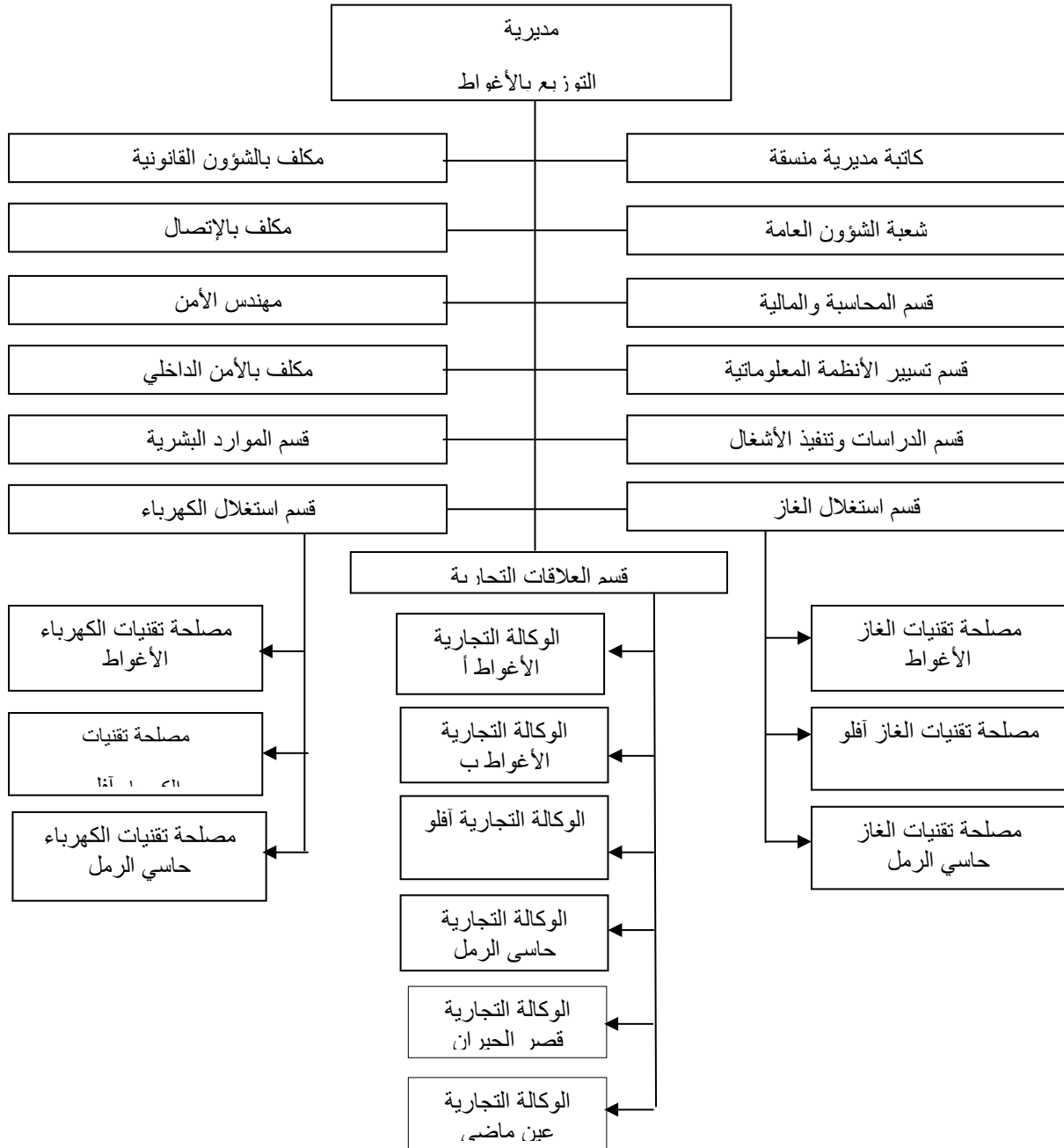
ثانيا: اهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية

أولاً: تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (II-1): الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

ثانيا: تحليل هيكل الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

المكلف بالأمن الداخلي: و مهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ/ **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب/ **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأعواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأعواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل. قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:

- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب:

-متابعة المستخدمين.

-إعداد الرواتب.

-إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** و **EXCEL 2016** و **Smart pls** قد تم استخدام الأدوات الإحصائية.

المطلب الأول: خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة و قد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **Spss26.0** و **Excel 2016** و **Smart Pls** و استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شايبرو و بلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه و كذا اختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية .

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداي المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹

1 بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

وقد استخدمتنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي شركات التأمينات بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss و Smart pls ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ثانيا: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز الأغواط" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 34 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

ثالثا: صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة ¹.

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار" ²

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي:

جدول رقم (II-1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز (حي)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي)	وكالة (قصر)	وكالة (حاسي)	وكالة (عين)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	السنوبر	(A)	(B)	الضلعة	الحيران	الرميل	ماضي	
269	36	34	18	25	35	28	30	

المصدر: من إعداد الطلبة على معلومات مديرية الموارد البشرية

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 91.

²عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 75.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

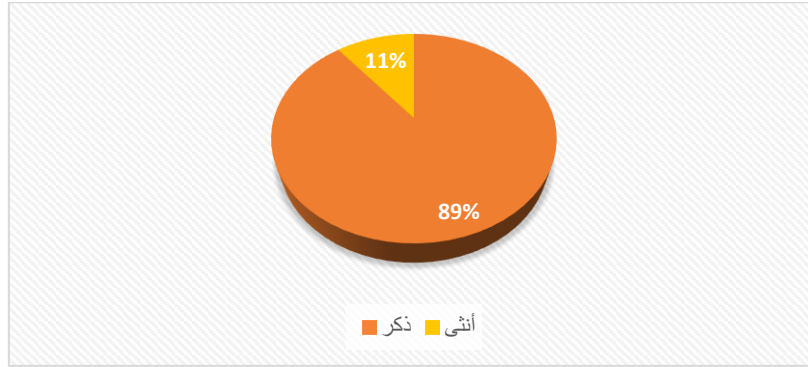
1- الجنس: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

جدول رقم (II-2): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
89.3%	50	ذكر
10.7%	6	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم (II-2): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 89.3% و هي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 10.7% و هذا راجع يمكن لطبيعة العمل.

2- العمر: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-3): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

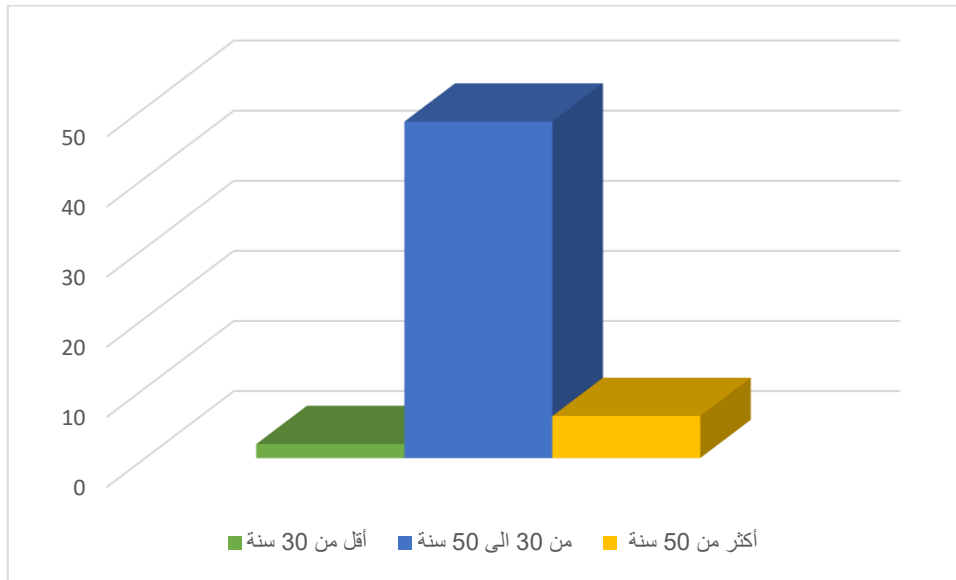
النسبة	التكرار	الفئة
--------	---------	-------

3,6%	2	أقل من 30 سنة
85,7%	48	من 30 الى 50 سنة
10,7%	6	أكثر من 50 سنة
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(II-3): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذات العمر من 30 الى 50 سنة حيث قدرت ب 87,5% وبعدها العمال ذو العمر أكثر من 50 سنة ، ولفئة الأخيرة للعمر أقل من 30 سنة.

3- المستوى الدراسي : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

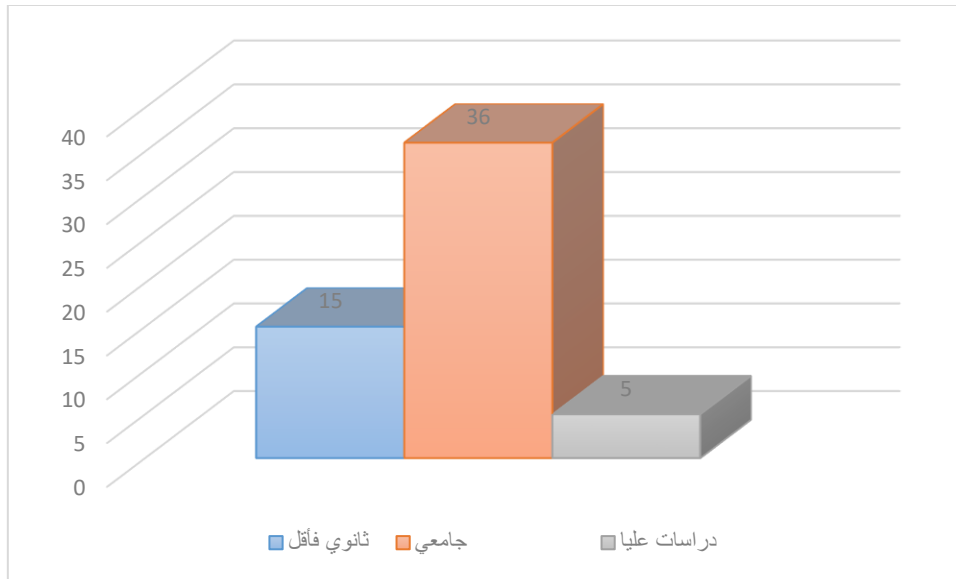
الجدول رقم (II - 4): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي .

النسبة	التكرار	الفئة
26.8%	15	ثانوي فأقل
64.3%	36	جامعي
8.9%	5	دراسات عليا
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي

شكل رقم (II-4): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي جامعي ب 64.3% و أقل نسبة هي للدراسات العليا والباقي نسبة 26.8 % لثانوي فأقل

4- المستوى الوظيفي : من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

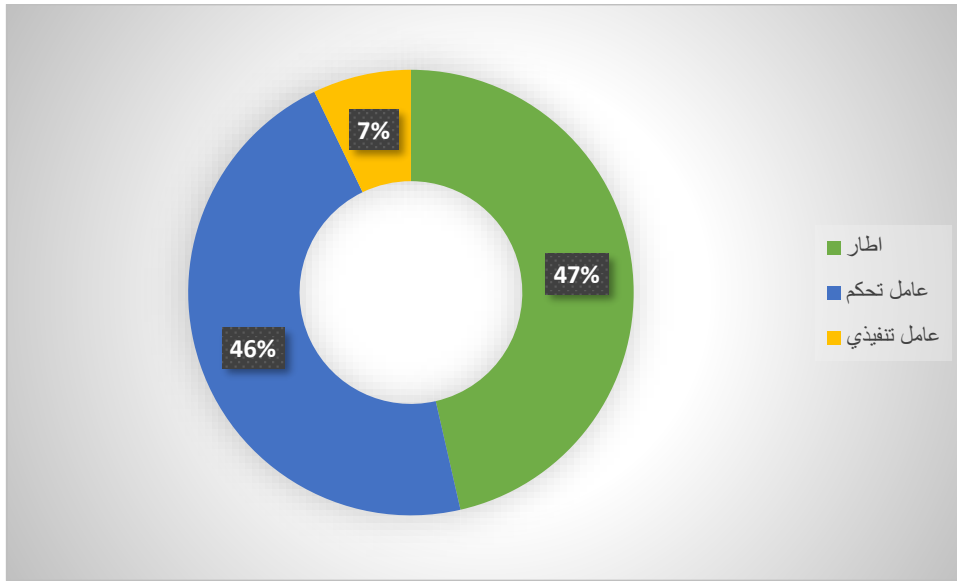
الجدول رقم (II-5): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	الفئة
46.6%	26	اطار
46.6%	26	عامل تحكم
7,1%	4	عامل تنفيذي
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (II-5): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال عامل تحكم و اطار بنسب متساوية تمثلت في 46,6 % و اقل نسبة كانت للعمال التنفيذيين بنسبة 7.1%.

5- سنوات الخدمة: من مجموع 56 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-6): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة.

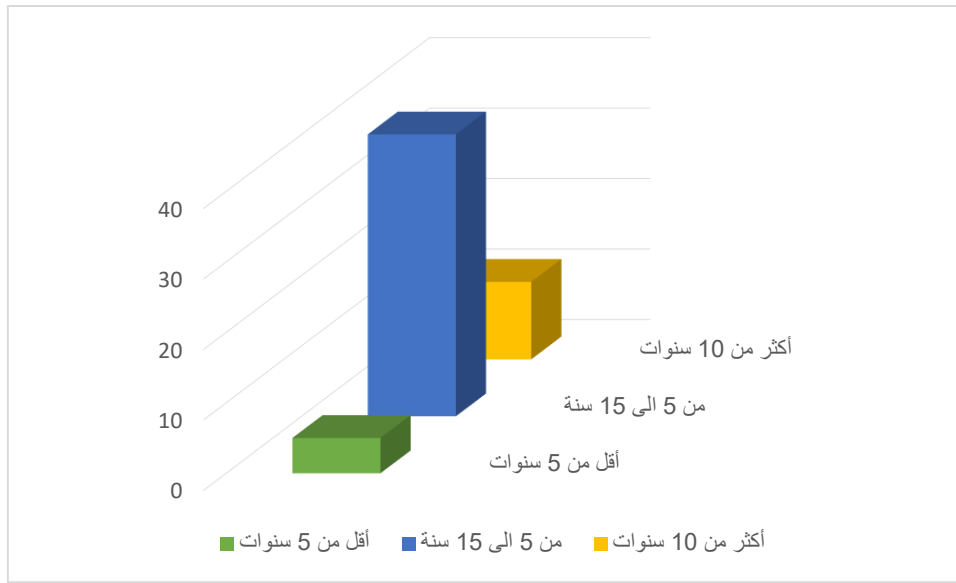
النسبة	التكرار	الفئة
8.9%	5	أقل من 5 سنوات

71.4%	40	من 5 الى 15 سنة
19.6%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0 .

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(II-6): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة.



المصدر: من مخرجات Excel 2016 على ضوء نتائج الاستبيان .

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذات الخدمة من 5 الى 15 سنة حيث قدرت ب 71.4% وبعدها العمال ذو الخدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة 19.6% ، وتليها فئة الأخيرة للفئة من 5 سنوات بنسبة 8.9% مما يعتبر على أن الشركات لهم عمال جدد بنسبة أكبر وهذا يمكن أن يساعد المؤسسة على الاقبال على طرق جديدة في العمل .

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (II -7): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة. تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

أولا تحليل اتجاهات عبارات الثقافة التنظيمية :

1- تحليل اتجاهات عبارات بعد الثقة بالزملاء :

جدول رقم (II -8): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول .

العبارة	لا أتفق بشدة		لا أتفق		أتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	1.8%	1	10.7%	6	50.0%	28	33.9%	19	3.6%	2	3.27	0,774	موافق الى حد ما
2	1.8%	1	8.9%	5	8.9%	5	30.4%	17	7.1%	4	3.32	0,811	موافق الى حد ما
3	0%	0	3.6%	2	37.5%	21	44.6%	25	14.3%	8	3.70	0,761	موافق
4	5.4%	3	5.4%	3	42.9%	24	39.3%	22	7.1%	4	3.36	0,980	موافق الى حد ما
5	5.4%	3	8.9%	5	41.1%	23	33.9%	19	10.7%	6	3.36	0,980	موافق الى حد ما
متوسط عبارات البعد الأول													موافق
											3.44	0.834	

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الأول (الثقة بالزملاء) هو 3.44 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الخامسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأكثر تجانسا، أي أن الثقة بين الزملاء كانت جيدة .

2- اتجاهات عبارات بعد الثقة بالمشرفين :

جدول رقم (II - 9): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق تماما		أتفق		أتفق لحد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,774	3.41	12.5%	7	30.4%	17	48.2%	27	3.6%	2	5.4%	3	6
موافق	0,811	3.50	10.7%	6	37.5%	21	42.9%	24	8.9%	5	0%	0	7
موافق	0,761	3.75	14.3%	8	50.0%	28	32.1%	18	3.6%	2	0%	0	8
موافق	0,906	3.71	16.1%	9	46.4%	26	32.1%	18	3.6%	2	1.8%	1	9
موافق	0,980	3,75	17.9%	10	46.4%	26	30.4%	17	3.6%	2	1.8%	1	10
موافق	0.688	3,63	متوسط عبارات البعد الثاني										

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول السابق يتضح أن العبارات الأكثر تجانسا في بعد (الثقة بالمشرفين) هي العبارة السادسة بمتوسط حسابي 3.41 ، و اقل عبارة تجانسا هي العبارة العاشرة بانحراف معياري 0.980 و أن متوسط عبارات البعد الثاني (الثقة بالمشرفين) هو 3.63 والذي يتجه إلى درجة موافق.

3- تحليل اتجاهات عبارات بعد الثقة بالإدارة:

جدول رقم (II - 10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق تماما		أتفق		أتفق لحد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق الى حد ما	0,904	3,27	7.1%	4	32.1%	18	44.6%	25	12.5%	7	3.6%	2	11
موافق الى حد ما	0,916	3,13	5.4%	3	26.8%	15	48.2%	27	14.3%	8	5.4%	3	12
موافق الى حد ما	0,798	3,27	1.8%	1	41.1%	23	41.1%	23	14.3%	8	1.8%	1	13
موافق الى حد ما	0,989	3,30	8.9%	5	35.7%	20	37.5%	21	12.5%	7	5.4%	3	14
موافق الى حد ما	0,846	3,39	7.1%	4	39.3%	22	41.1%	23	10.7%	6	1.8%	1	15
موافق	0,893	3,45	10.7%	6	37.5%	21	39.3%	22	10.7%	6	1.8%	1	16
موافق الى حد ما	0.687	3.30	متوسط عبارات البعد الثالث										

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد (الثقة بالإدارة) هو 3.30 والذي يتجه إلى درجة موافق الى حد ما وأن العبرة الثانية عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبرة الثالثة عشر هي الأكثر تجانسا بدرجة موافق وهذا يعني أن الثقة بالإدارة متوسطة.

ثانيا: تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني (المواطنة)

جدول رقم (II - 11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أتفق تماما		أتفق		أتفق لحد ما		لا أتفق		لا أتفق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق الى حد ما	0.917	3.18	5.4%	3	30.4%	17	46.4%	26	12.5%	7	5.4%	3	17
موافق الى حد ما	0.840	3.20	5.4%	3	28.6%	16	48.2%	27	16.1%	9	1.8%	1	18
موافق	0.781	3.59	8.9%	5	48.2%	27	37.5%	21	3.6%	2	1.8%	1	19
موافق	0.762	3.46	3.6%	2	50%	28	37.5%	21	7.1%	4	1.8%	1	20
موافق	0.751	3.73	12.5%	7	53.6%	30	28.6%	16	5.4%	3	0	0	21

موافق	0.672	3.86	14.3%	8	58.9%	33	25%	14	1.8%	1	0	0	22
موافق	0.798	3.73	14.3%	8	50%	28	32.1%	18	1.8%	1	1.8%	1	23
موافق	0.793	3.66	14.3%	8	42.9%	24	37.5%	21	5.4%	3	0	0	24
موافق	0.786	3.50	5.4%	3	50%	28	35.7%	20	7.1%	4	1.8%	1	25
موافق	0.842	3.98	26.8%	15	50%	28	19.6%	11	1.8%	1	1.8%	1	26
موافق	0.676	3.98	19.6%	11	60.7%	34	17.9%	10	1.8%	1	0	0	27
موافق	0.739	4.00	23.2%	13	57.1%	32	16.1%	9	3.6%	2	0	0	28
موافق	0.867	4.11	35.7%	20	44.6%	25	16.1%	9	1.8%	1	1.8%	1	29
موافق	0.871	3.93	26.8%	15	44.6%	25	25%	14	1.8%	1	1.8%	1	30
موافق	0.695	3.91	16.1%	9	62.5%	35	17.9%	10	3.6%	2	0	0	31
موافق	0.804	3.84	17.9%	10	53.6%	30	25%	14	1.8%	1	1.8%	1	32
موافق	0.780	3.71	12.5%	7	51.8%	29	32.1%	18	1.8%	1	1.8%	1	33
موافق	0.842	3.98	26.8%	15	50%	28	19.6%	11	1.8%	1	1.8%	1	34
موافق	0.940	3.91	26.8%	15	46.4%	26	21.4%	12	1.8%	1	3.6%	2	35
موافق	0.480	3.75	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات محور (المواطنة) هو **3.75** والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الخامسة و الثلاثون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة السابعة و العشرون هي الأكثر تجانسا ونرى أن أغلبية الإجابات كانت بدرجة موافق .

4- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل :

جدول رقم (II - 12) : اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.834	3.44	بعد الثقة بالزملاء العمل
موافق	0.688	3.63	بعد الثقة بالمشرفين

موافق	0.687	3.30	بعد الثقة بإدارة المنظمة
موافق	0.572	3.44	محور الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن محور الثقافة التنظيمية تحصل على متوسط عبارات موافق حيث أن أقل بعد تجانس هو بعد الثقة بإدارة المنظمة و بعد الثقة بالزملاء هو الأكثر تجانسا .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات :

المطلب الأول : النموذج القياسي

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي AFC

1- اختبار ثبات نموذج الدراسة :

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

1-1- معامل التشبع (Factor Loadings) FL : ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع

بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

1-2- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR : حيث تشترط قيمة

أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

1-3- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE : وهو مؤشر

القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

جدول رقم (II - 13) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب

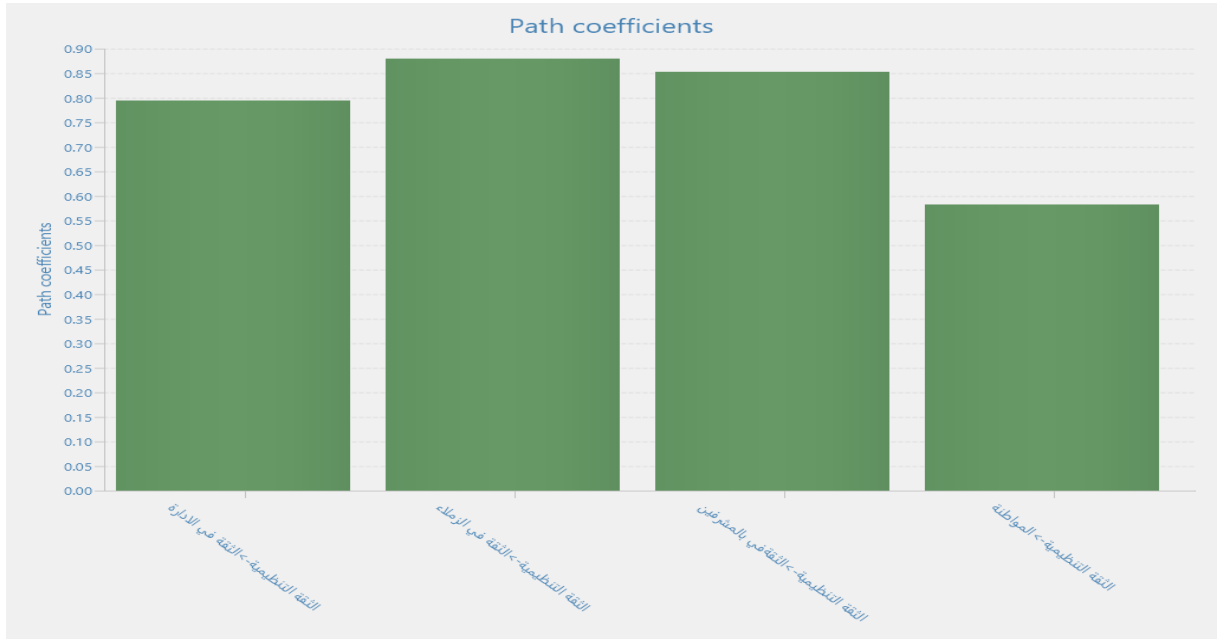
Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE	الفا
الثقة التنظيمية	الثقة بالزملاء	Q1	0.776	0.902	0.648	0.864
		Q2	0.812			
		Q3	0.782			
		Q4	0.873			
		Q5	0.782			

0.866	0.654	0.904	0.848	Q6	الثقة بالمشرفين
			0.869	Q7	
			0.804	Q8	
			0.840	Q9	
			0.666	Q10	
0.863	0.593	0.897	0.744	Q11	الثقة بالادارة
			0.777	Q12	
			0.716	Q13	
			0.786	Q14	
			0.755	Q15	
			0.837	Q16	
0.912	0.513	0.926	0.605	Q17	المواطنة
			0.295	Q18	
			0.343	Q19	
			0.320	Q20	
			0.739	Q21	
			0.792	Q22	
			0.596	Q23	
			0.673	Q24	
			0.526	Q25	
			0.622	Q26	
			0.768	Q27	
			0.777	Q28	
			0.604	Q29	
			0.523	Q30	
			0.737	Q31	
			0.778	Q32	
			0.491	Q33	
			0.638	Q34	
0.649	Q35				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة **CR** وكذا قيم متوسط تباين المفسر **AVE** ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لا بد من حذف العبارات التي لها تشيع خارجي اقل من 0.7 وهي (-Q17-Q18-Q19-Q20-Q25-Q33-Q35)

شكل رقم (II - 7) : قيمة الموثوقية .



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، الا البعض منها و هي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة **AVE** أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا: الصدق التمايزي

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1- ارتباط المتغير **VC (variable corrélation)**: هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(II-14) : مؤشر ارتباط المتغير VC .

المواطنة	الثقة بالزملاء	الثقة بالزملاء	الثقة بالزملاء	
			0.800	الثقة بالزملاء
		0.790	0.679	الثقة بالمشرفين
	0.850	0.475	0.528	الثقة بالادارة
0.890	469	0.411	0.542	المواطنة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات **Smart Pls** .

يقيس مؤشر **VC** مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي لـ **AVE** حيث اذا كان قيمة **VC** للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2- التحويلات المتقاطعة **(CL (Cross Loading)**: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة **(Cross Loading)**، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (II-15) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

المواطنة	الثقة بالادارة	الثقة بالمشرفين	الثقة بالزملاء	الاسئلة	المتغيرات	
0,344	0,391	0,381	0,776	Q1	الثقة بالزملاء	الثقة التنظيمية
0,454	0,317	0,494	0,811	Q2		
0,445	0,322	0,700	0,782	Q3		
0,527	0,508	0,561	0,874	Q4		
0,395	0,571	0,573	0,776	Q5		
0,347	0,480	0,848	0,586	Q6		

0,404	0,461	0,869	0,644	Q7	الثقة بالمشرفين	
0,265	0,294	0,805	0,601	Q8		
0,325	0,367	0,840	0,503	Q9		
0,310	0,279	0,666	0,384	Q10		
0,216	0,744	0,406	0,356	Q11	الثقة بالإدارة	
0,252	0,777	0,478	0,426	Q12		
0,298	0,716	0,247	0,437	Q13		
0,422	0,786	0,344	0,308	Q14		
0,421	0,754	0,226	0,388	Q15		
0,504	0,837	0,472	0,507	Q16		
0,752	0,398	0,380	0,523	Q21	المواطنة	
0,813	0,385	0,385	0,563	Q22		
0,544	0,284	0,511	0,376	Q23		
0,634	0,397	0,360	0,535	Q24		
0,419	0,334	0,452	0,431	Q26		
0,703	0,226	0,330	0,388	Q27		
0,830	0,320	0,258	0,233	Q28		
0,782	0,338	0,359	0,406	Q29		
0,674	0,150	0,109	0,159	Q30		
0,608	0,325	0,130	0,278	Q31		
0,750	0,393	0,270	0,311	Q32		
0,786	0,437	0,199	0,411	Q33		
0,659	0,271	0,088	0,296	Q34		

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls

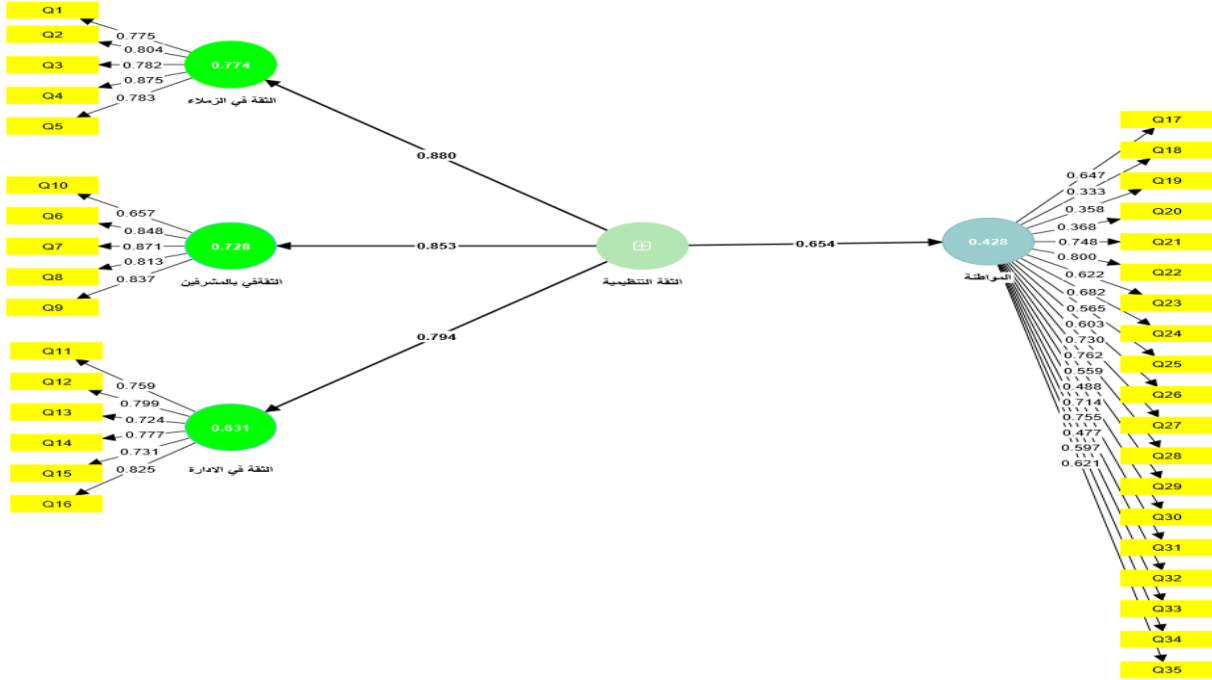
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تمايز لأسئلة الدراسة حيث قيمة **Cross** لكل سؤال تأخذ أكبر قيمة عند محورها كما هو موضح باللون الداكن.

المطلب الثاني : تقييم صلاحية النموذج البنائي

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، نتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

أولاً: نموذج الدراسة الأولي

شكل رقم(II-8) : النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.

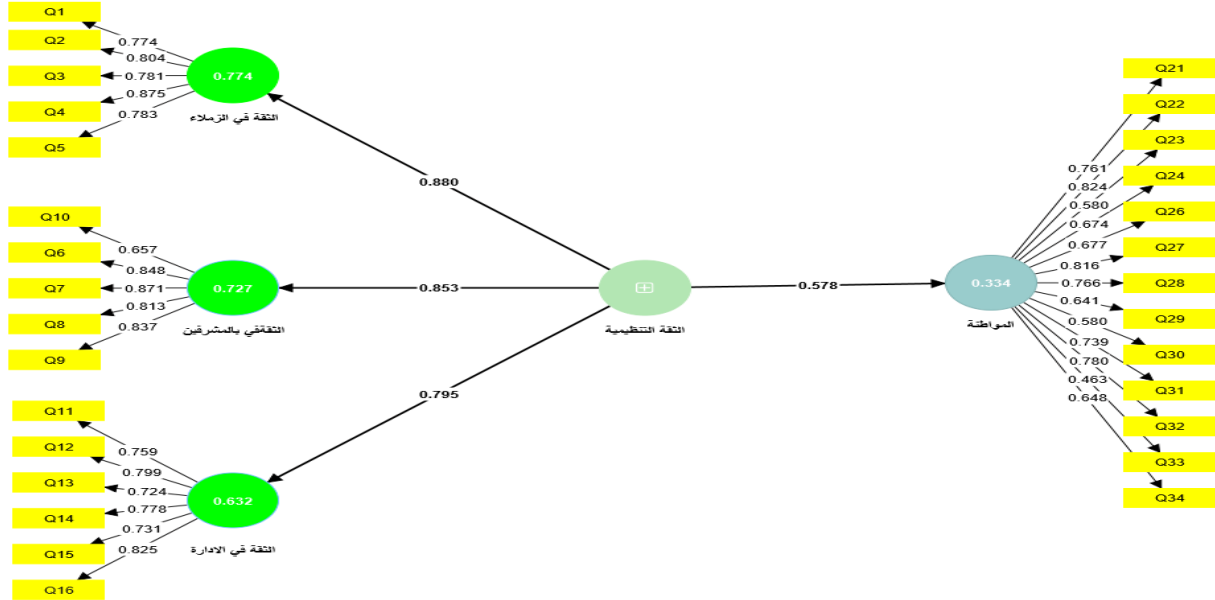


المصدر : من مخرجات Smart Pls .

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن هناك معاملات التشبع لبعض الأسئلة أقل من 70% وعليه لابد من حذفها حتى يكون هناك صدق تقاربي مقبول.

ثانيا: النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز

شكل رقم(II-9) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر : من مخرجات Smart Pls .

من خلال الشكل أعلاه يتضح حذف الأسئلة التالية : $Q17=0.605$; $Q18=0.295$; $Q19=0.343$; $Q20=0.320$; $Q25=0.526$; $Q35=0.649$

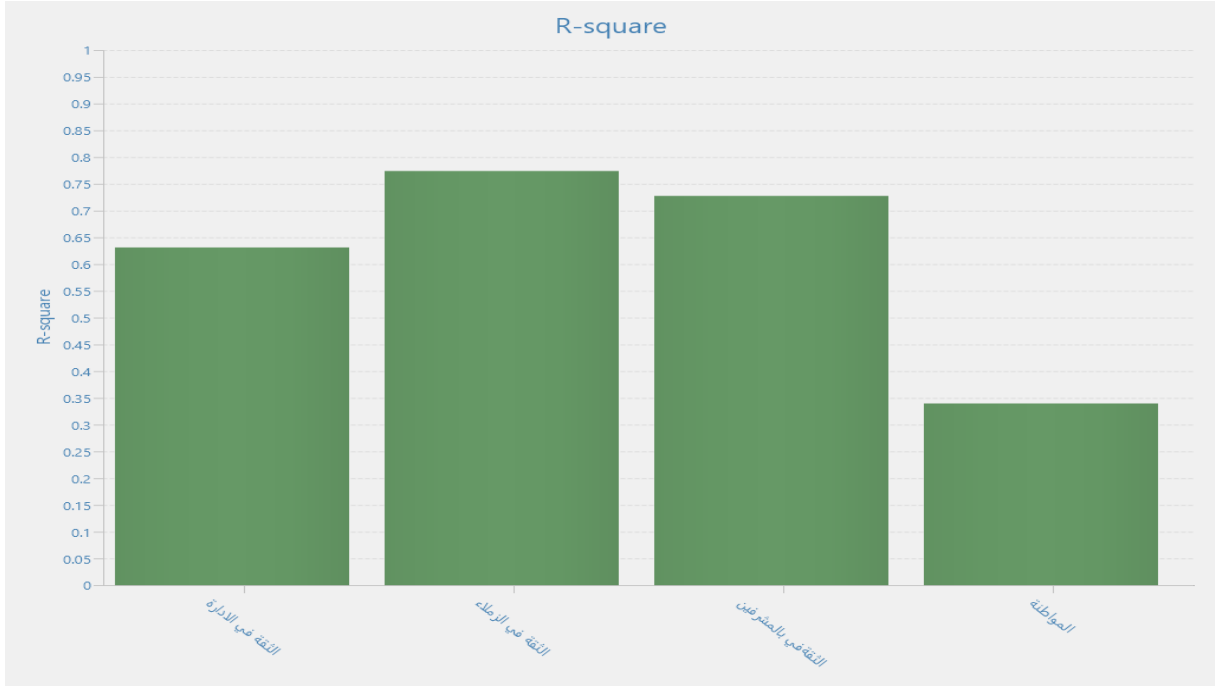
1- معامل التحديد (R^2 (R Square): وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع .

جدول رقم (II- 16) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .

R Square Adjusted	R Square	
0.684	0.690	الثقة بالزملاء
0.555	0.563	الثقة بالمشرفين
0.531	0.540	الثقة بالإدارة
0.690	0.696	المواطنة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (10-II) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .



المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls .

حسب (chin 1998)¹ ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

- عالية اذا تخطت 67% ؛
- متوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ؛
- ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بحسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) له اثر مهم في تفسير المتغير التابع (المواطنة) وقدرة على شرحه.

- 2- مؤشر حجم التأثير (F Square) F^2 : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كالا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على المواطنة ، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمه حسب Cohen (1988) كالتالي:
- أكبر من 0.35 عالي.

1 بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره 56

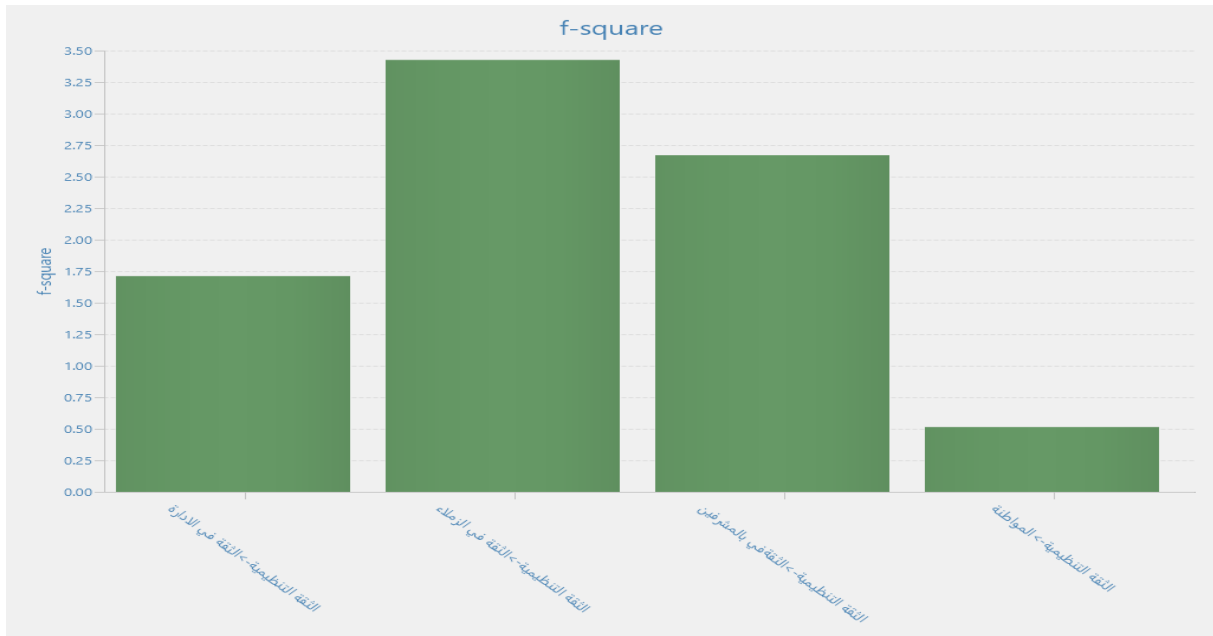
- من 0.35-0.15 متوسط.
- من 0.35-0.02 ضعيف.
- أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (II- 17) : مؤشر حجم التأثير F^2 .

المواطنة	الثقة بالادارة	الثقة بالمشرفين	الثقة بالزملاء	
الثقة التنظيمية	1.173	1.288	2.222	2.287
الثقة بالزملاء				
الثقة بالمشرفين				
الثقة بالادارة				
المواطنة				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls .

شكل رقم (II-11) : مؤشر حجم التأثير F^2 .



المصدر: من مخرجات Smart Pls .

3- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة للوقوف دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times \overline{R^2}$$

اذا كانت :

- اقل من 0.1 غير مقبول ؛
- ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف؛
- ما بين 0.25 و 0.36 متوسط ؛
- اكبر من 0.36 عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R^2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0.684 + 0.555 + 0.531 + 0.690}{4} = 0.615$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{\text{AVE}} = \frac{0.648 + 0.654 + 0.593 + 0.513}{4} = 0.602$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$\text{GOF} = \sqrt{0.615} \times 0.602 = 0.608$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

4- اختبار الصدق التمايزي : حسب معيار سمة الاحادية للارتباط **Htmt**: من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض اذا كانت قيم **htmt** اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.¹

1 Hair, hult, J, a primer on partial least squares structural equation modeling ,2015 ,P56

جدول رقم (II -18) : اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط **Htmt**

المواطنة	الثقة بالادارة	الثقة بالمشرفين	الثقة بالزملاء	الثقة التنظيمية	
					الثقة التنظيمية
				0.886	الثقة بالزملاء
			0.773	0.795	الثقة بالمشرفين
		0.535	0.604	0.798	الثقة بالادارة
	0.505	0.446	0.585	0.913	المواطنة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات **Smart Pls** .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم **HTMT** لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة

5- مؤشر القدرة التنبؤية **Q2** : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

جدول رقم (II -19) : مؤشر القدرة التنبؤية **Q2**

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
0.000	1.960000	1.960.000	الثقة التنظيمية
0.433	158.823	280.000	الثقة بالزملاء
0.359	179.369	280.000	الثقة بالمشرفين
0.302	234.631	336.000	الثقة بالادارة
0.277	769.510	1.046000	المواطنة

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات **Smart Pls** .

ومن الجدول السابق يمكن القول أن قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له قدرة على التنبؤ .

ملاحظة : بعد الأبحاث التي قام بها جوزيف مبر وزملائه توصلوا الى عدم نجاح مؤشر **Q2**

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع

أولاً: فرضيات الدراسة

لأبأس بتذكير فرضيات الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (II - 20) : الفرضيات الرئيسية و الفرعية

الفرضيات الفرعية	الفرضيات الرئيسية
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بشركات التامين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p>
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p>	
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$</p>	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج الدراسة .

ثانيا: النموذج البنائي للمتغير المستقل و التابع

1- نموذج مسار الأثر المباشر :

حيث نتبين من كل المسارات المباشرة بالدلالة إحصائية المستوى المعنوية (0.05)، فان كانت أقل نرفض الفرضية الصفرية H0 للمسار ونقبل الفرضية البديلة H1، أما إذا كانت قيمة P Values أكبر فإننا نقبل الفرضية الصفرية وبالتالي نرفض البديلة وعليه لا يوجد أثر بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (II - 21): نموذج مسار الأثر المباشر.

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)

0.000	12,563	0,063	0,796	0,794	الثقة التنظيمية - < الثقة بالزملاء
0.000	18,054	0,049	0,879	0,880	الثقة التنظيمية - < الثقة بالمشرفين
0.000	17,362	0,049	0,853	0,853	الثقة التنظيمية - < الثقة بالإدارة
0.000	7,086	0,082	0,601	0,583	الثقة التنظيمية - < المواطنة

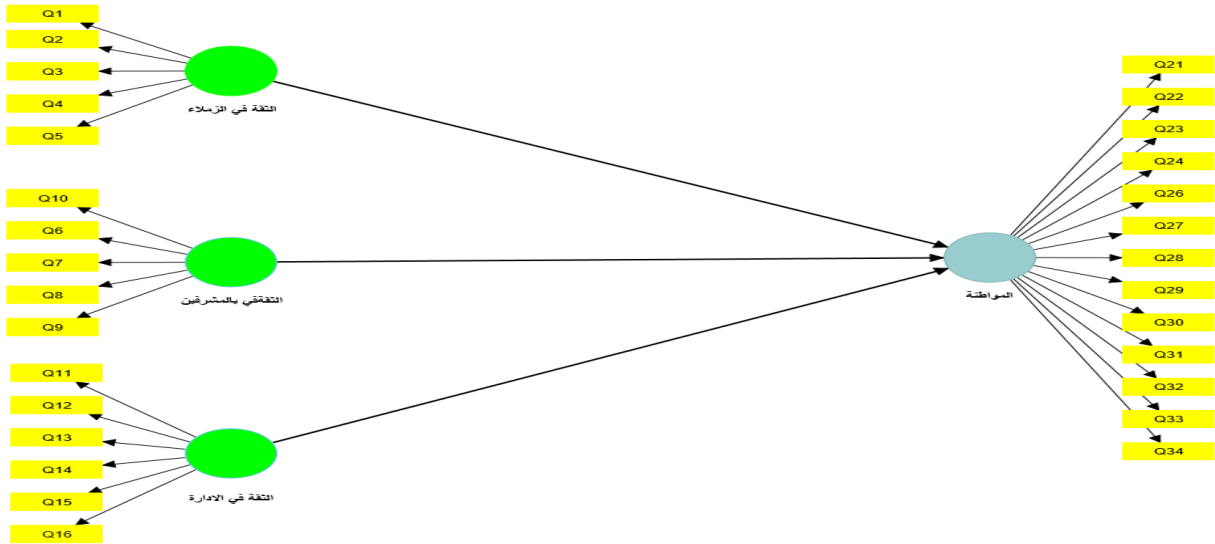
المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات **Smart Pls** ..

يوضح الجدول أعلاه أن جميع قيم **P Values** جاءت أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية (الفرضية الرئيسية الاولى) ونقبل الفرضيات البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

لابد من حذف المتغير المستقل (X) لمعرفة تأثير كل من أبعاد الثقة التنظيمية على (Y)

شكل رقم (II-12): نموذج الدراسة من الدرجة الثانية



المصدر : من مخرجات **Smart Pls** .

إن حذف متغير الكامن الثقة التنظيمية في هذا النموذج لمعرفة تأثير كل بعد من أبعاد ثقة التنظيمية على المتغير التابع ، وهذا مهم جدا للدراسة ، حيث دونه لا يمكن التكهن بالمتغير الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا أو لا يوجد له تأثير أصلا ، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال **Bootsrapping** .

جدول رقم (II-22): نموذج مسار الأثر غير المباشر من الدرجة الثانية

P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
0,045	2,010	0,143	0,315	0,288	الثقة بالزملاء - < المواطنة (Y)
0,016	2,414	0,166	0,386	0,400	الثقة بالمشرفين - < المواطنة (Y)
0,922	0,098	0,138	0,042	0,013	الثقة في الادارة - < المواطنة (Y)

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Smart Pls .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمتغير التابع بين كل من المسارات

التالية:

- الثقة في الادارة - < المواطنة (Y)

وهذا يعني أننا نقبل جميع الفرضيات البديلة للفرضية الرئيسية ماعدا الفرضية الفرعية الثالثة حيث يوجد تأثير

غير مباشر معنوي للمتغير التابع في المسار لكل من :

- الثقة بالزملاء - < المواطنة (Y)

- الثقة بالمشرفين - < المواطنة (Y)

وهذا يعني أننا نقبل الفرضية البديلة الأولى والثانية أي قبول الفرضية الرئيسية وعليه يتأكد لنا نفس النتيجة

ما تحصلنا عليه سابقا أي أنه يوجد تاثر معنوي بين المتغير التابع و المستقل

ومنه نستنتج مما سبق في الجدول التالي :

جدول رقم (II -23): نتائج الفرضيات.

	الفرضيات الفرعية	الفرضيات الرئيسية
نقبل الفرضية البديلة	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$	نقبل الفرضية البديلة H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بشركات التامين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$
نقبل الفرضية البديلة	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$	
نقبل الفرضية الصفريّة	H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$	

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على ما سبق .

رابعاً: المتغيرات المعدلة

قبل الخوض في تأثير المتغيرات المعدلة في نموذج الدراسة، سنعرج على تعريفها أولاً، ثم أهم شروط تحققها وبعدها تأثيرها على نموذج الدراسة.

1- تعريف المتغيرات المعدلة: يختلف المتغير المعدل عن الوسيط كون الأخير يؤثر في التابع، أما المعدل فيؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، بشكل مباشر سواء في القيمة أو الشدة، وفي حال لم يغير في القيم أو الشدة، وبقيت

العلاقة بين التابع والمستقل كما هي، فلا يلعب دور المعدل، ويعرفه (**Awang**) " بأنه متغير يعدل الآثار الناتجة من متغير مستقل على متغير تابع" 1 .

وحسب (**Baron & Kenny**) هو عبارة عن متغير يعمل على تغير اتجاه العلاقة أو يقويها.²

ويأخذ المتغير المعدل في العلوم الانسانية في الغالب مغيرات وصفية أو الوظيفية كالجنس، العمر، المستوى الدراسي.... الخ، ويتميز بعدم وجود علاقات ارتباطية مع المتغير التابع والمتغير المستقل .

2- **شروط تحقق المتغير المعدل:** حتى نعتبر بأن المتغير المدروس يعمل عمل المتغير المعدل يجب أن يستوفي شرطين أساسيين هما: يجب أن يكون المتغير المعدل معنوي أي اقل من 0.05 إذا كنا في مجال الثقة 95%.

والشرط الثاني لا بد من المتغير أن يعمل عمل المعدل، بمعنى إذا كنا نريد تخفيض العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مثلا، فلا بد من المتغير المدروس أن يخفف العلاقة والعكس صحيح إذا أردنا تقويتها.

فرضا أن الشرط الأول محقق وبالرجوع للرسم التفاعلي من خلال **template** الخاصة بالتحقق من الشرط الثاني وهي بصيغة **Excel** ، ولقياس أثر المتغير المعدل **M** بين المغير المستقل **x** والمتغير التابع **y** ، وجب تشكيل متغير جدائي هو (**X*M**) يبين أثر التفاعل بين **x** و **M** ، عندئذ نختبر معادلتين للانحدار:

$$(1) Y = a + b1.X + b2.M$$

$$(2) Y = a + b1.X + b2.M + b3. (X*M)$$

في الحالة التي يكون فيها المعامل **b3** معنوي ويكون معامل التحديد **R²** للمعادلة الثانية أكبر من الأولى، يتم تأكيد تأثير المتغير المعدل.

3- **نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات المعدلة:** لدينا مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر،

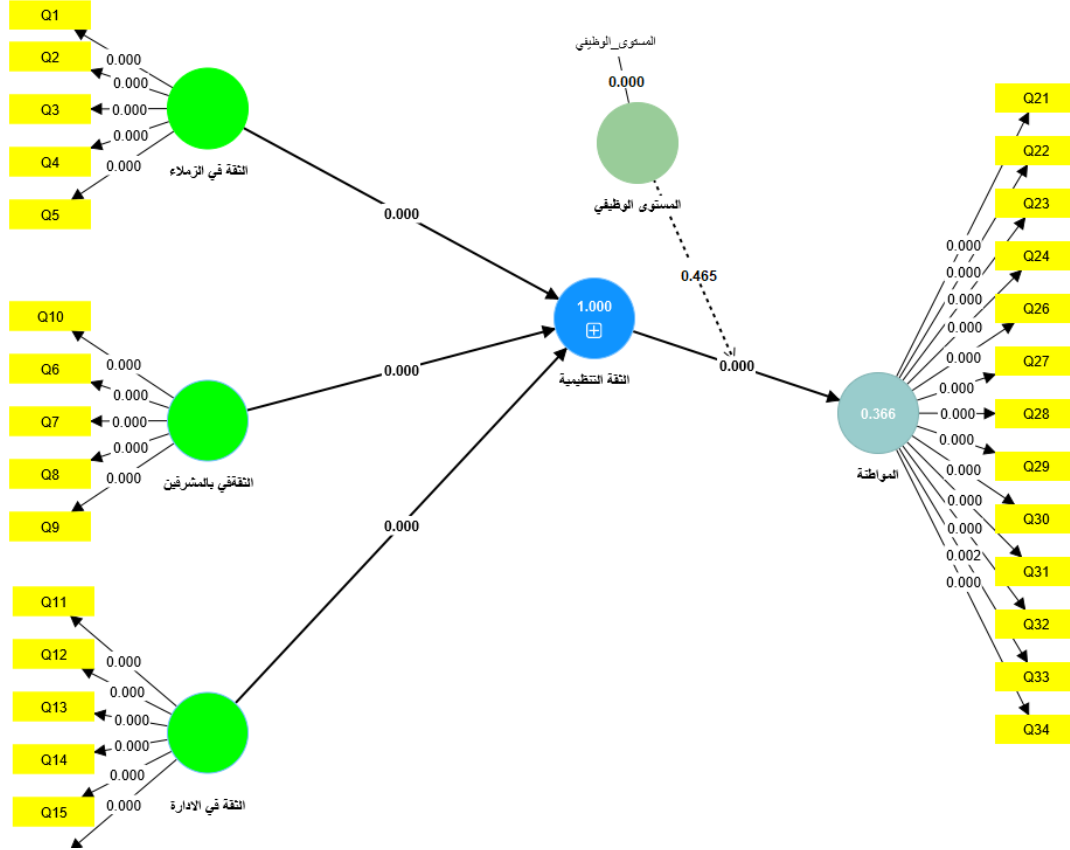
المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) استعملناها في أداة الدراسة، وما نراه أقرب للمتغير المعدل هو سنوات الخدمة، لأنها أقرب لتحقيق الشرط الثاني للمتغير المعدل، وهو تغير اتجاه وقوة العلاقة، أي أنه بإمكان

1R. Awang, Affidah.M, multicultural awareness among malaysian undergraduates , A scale validation eprceeding for 2011,p117.

2 L.baron, psychology of motivation,nova, science publishers ;inc,2007,p185

أن تزيد سنوات الخدمة من التزام التنظيمي للعمال إذا زادت، وتنقص منه إذا نقصت، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-13): نموذج الدراسة مع المتغير المعدل



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SmartPls

يوضح الجدول التالي نتائج الفروقات للمتغيرات المعدلة بعد الإستعانة ببرنامج Smartpls3 لتتحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-24): الفروقات للمتغيرات المعدلة

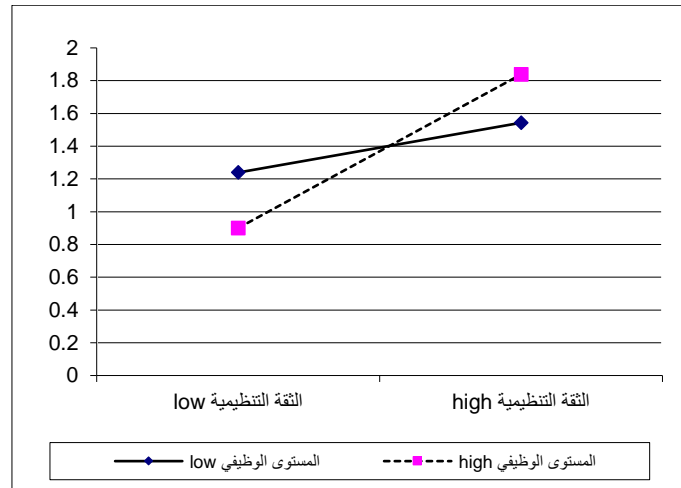
P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
----------	-----------------------------	----------------------------------	-----------------------	---------------------------	--

0.369	0.900	0.041	-0.039	-0.037	الثقة -> Moderating Effect 1 في الزملاء
0.944	0.070	0.041	-0.001	0.003	الثقة -> Moderating Effect 2 في المشرفين
0.438	0.776	0.044	0.036	0.034	الثقة -> Moderating Effect 3 في الادارة
0.495	0.683	0.049	0.038	0.033	الثقة -> Moderating Effect 4 التنظيمية
0.040	0.753	0.015	0.026	0.026	Moderating Effect 5 -> المواطنة التنظيمية
0.940	0.076	0.034	-0.002	-0.003	الجنس -> الثقة التنظيمية
0.199	1.286	0.044	-0.054	-0.056	العمر -> الثقة التنظيمية
0.018	2.384	0.034	0.079	0.082	المستوى الدراسي -> الثقة التنظيمية
0.699	0.387	0.039	0.017	0.015	المستوى الوظيفي -> الثقة التنظيمية
0.035	2.117	0.039	-0.086	-0.083	سنوات الخدمة -> الثقة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SmartPls

حيث أن المعدل 1 **Moderating*** هو الجنس، المعدل 2 هو العمر ، المعدل 3 هو المستوى الدراسي ، المعدل 4 هو المستوى الوظيفي .

الشكل رقم (II-14): الشرط الثاني للمتغير المعدل



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات Excel أنظر الملحق رقم (03)

Moderating* هو متغير المعدل

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمتغير سنوات الخدمة كانت 0.04، وبالتالي هي أصغر من المستوى المعنوي الذي يساوي 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي أن هناك فروقات دالة إحصائية في تأثير الثقة التنظيمية على المواطنة التنظيمية في وجود متغير سنوات الخدمة باعتباره متغير معدلا في العلاقة بينهما عند مستوى المعنوية 0.05، وبما أن الشرطان محققان فننا نعتبر متغير سنوات الخدمة متغير معدل .

في حين باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية لا تحقق الشرط الأول أي أنها غير معنوية عند مستوى 0.05 وبالتالي نقبل كل الفرضيات الصفرية ولا توجد فروقات كما في الجدول رقم (II-24)

خامسا: دراسة الفروق المعنوية:

قبل الشروع في دراسة الفروق المعنوية كان لا بد من التطرق الى اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي اختبارات تتبعها هاته الدراسة سواء اختبارات معلمية أو اللامعلمية

1- اختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة أكبر من 50 مفرد، قمت باستخدام إختبار كمبوخروف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

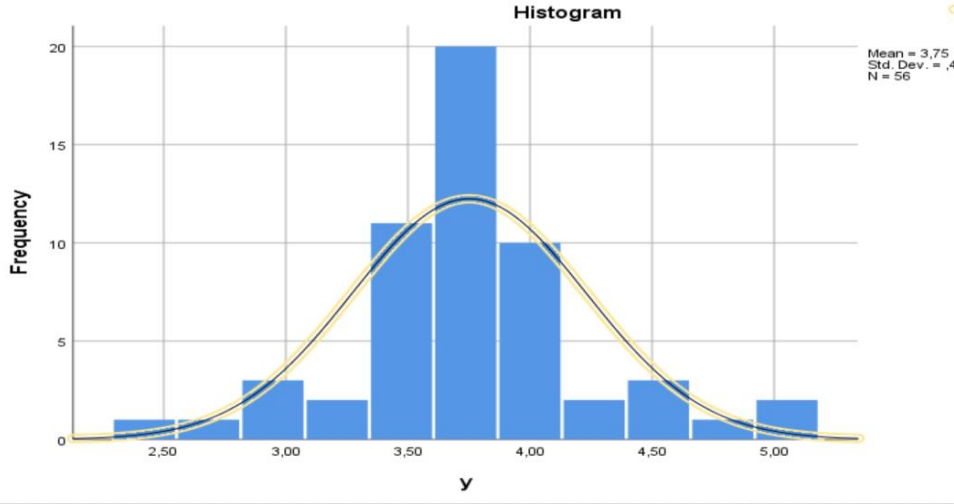
جدول رقم (II-25): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.200	0.93	الثقة التنظيمية
0.25	0.134	المواطنة

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية للمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

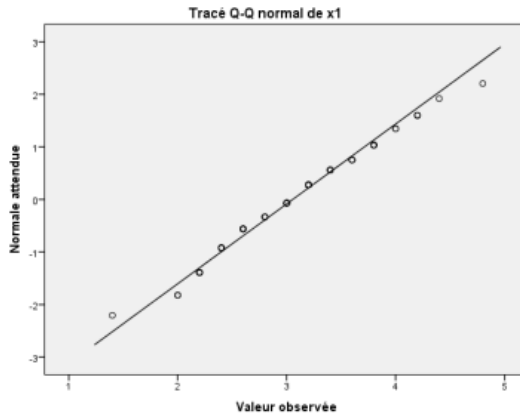
شكل رقم (II-15): منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

شكل رقم (II-16) : مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 26.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس.
- العمر.
- المستوى الدراسي.
- المستوى الوظيفي.
- سنوات الخدمة.

2- بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية (X) :

- أ. بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.
- **H0**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.
- **H1** : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II - 26): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X

اختبار ليفين		اختبار (t)				اختبار ليفين		المحور
القيمة الاحتمالية sig	F	متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية التائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig		
0.067	3.486	-0.17875	0.474	54	-0.721	0.067	X	
-	-	-0.17875	0.108	27.515	-1.682	-		

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للجنس للثقة التنظيمية.

- ب. بالنسبة للعمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر.
- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.
- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للعمر عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II - 27) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,244	1,451	0,466	2	0,932	بين المجموعات
-	-	0,321	53	17,032	بين المجموعات
-	-	-	55	17,964	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للثقة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

- ج. بالنسبة للمستوى الدراسي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الدراسي.
- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.
- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II - 28) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الدراسي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,559	0,587	0,195	2	0,390	بين المجموعات
-	-	0,332	53	17,575	بين المجموعات

-	-	-	55	17,964	المجموع	
---	---	---	----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجمل القيم الاحتمالية بالنسبة للثقة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

د. بالنسبة للمستوى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II - 29) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,434	0,849	0,279	2	0,558	بين المجموعات
-	-	0,328	53	17,407	بين المجموعات
-	-	-	55	17,964	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجمل القيم الاحتمالية بالنسبة للثقة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

هـ. بالنسبة لسنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الثقة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II-30) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,713	0,340	0,114	2	0,228	بين المجموعات
-	-	0,335	53	17,737	بين المجموعات
-	-	-	55	17,964	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة للثقة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

3- بالنسبة لمتغير المواطنة التنظيمية (Y) :

أ. بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير الجنس.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II-31) : اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y

		اختبار (t)				اختبار ليفين		
%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	المحور
الدنيا	القصى							
0.20561	-0.62596	-0.21018	0.315	54	-1.013	0.298	1.106	Y
0.04324	-0.046359	-0.21018	0.096	12.071	-1.0806	-	-	

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في متغير المواطنة التنظيمية وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

ب. بالنسبة للعمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير العمر.

- **H₀**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للعمر عند مستوى المعنوية **α=0,05**.

- **H₁**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للعمر عند مستوى المعنوية **α=0,05**.

جدول رقم (II - 32) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,515	0,229	0,343	2	0,686	بين المجموعات
-	-	0,226	53	11,993	بين المجموعات
-	-	-	55	12,679	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة للمواطنة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية **α=0,05**.

ج. بالنسبة للمستوى الدراسي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

- **H₀**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية **α=0,05**.

- **H₁**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الدراسي عند مستوى المعنوية **α=0,05**.

جدول رقم (II- 33) : اختبار (ANOVA) بالنسبة المستوى الدراسي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,445	0,822	0,191	2	0,381	بين المجموعات
-	-	0,232	53	12,297	بين المجموعات
-	-	-	55	12,679	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة للمواطنة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

د. بالنسبة للمستوى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين

حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II- 34) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,245	1,444	0,328	2	0,655	بين المجموعات
-	-	0,227	53	12,024	بين المجموعات
-	-	-	55	12,679	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة للمواطنة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

- هـ. بالنسبة لسنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.
- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على المواطنة التنظيمية في شركة سونلغاز بالأغواط تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

جدول رقم (II - 35) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,910	0,094	0,022	2	0,045	بين المجموعات
-	-	0,238	53	12,634	بين المجموعات
-	-	-	55	12,679	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة للمواطنة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $\alpha=0,05$.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة الميدانية بشركة سونلغاز بالأغواط ، فكان العنصر الاول مختص بالتعريف بالشركة سونلغاز و العنصر الثاني تقديم شركة سونلغاز محل الدراسة ثم في العناصر الباقية قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الثقة التنظيمية مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على المواطنة التنظيمية ، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية **spss**، وبرنامج معالج الجداول **Excel** ولاختبار الفرضيات استخدمنا برنامج **SmartPls**، وقد وجدنا أن سنوات الخدمة تلعب دورا لمتغير المعدل وهذا ما نراه منطقي وأكدته قلة من المستجوبين.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين أن الثقة التنظيمية هي الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات، و لها دور كبير في تكوين العلاقات التعاونية، كما تعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة رضا العاملين وتمكن الطرفين من الوفاء والالتزام، فالمنظمات، ماهي إلا أهداف، ولتحقيق هذه الأهداف يقترن بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية، فالواجب على كل منظمة توفير جو من الثقة وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة على مستوى الفرد والجماعة ولتحقيق هذا يتطلب من موظفيها القيام بأعمال اضافية خارج الدور الرسمي ولا يدخل ضمن نظام المكافآت والخوافز، ودون أن يكون للمنظمة الحق في معاقبة العامل على عدم الإلتزام بهذا السلوك لأنه غير ملزم به إلا أنه يساهم في نجاح المنظمة، حيث أصبح هذا السلوك مطلب الكثير من المنظمات لما له من آثار ايجابية على تحسين آدائها وزيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وهذا يساعدها على البقاء والاستمرار لتحقيق أهدافها

نتائج الدراسة :

1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

أن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطاً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل المشترك فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن ومستحيل التحقيق. وبالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال الابعاد التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بزلاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بالثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالاغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بالادارة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالاغواط.
- تلعب الثقة التنظيمية دورا مهما في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة
- سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الخوافز والمكافعات يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم بمستوى أداء مرتفع.
- لسلوك المواطنة عدة أنماط نذكر منها: النمط المتعلق بشؤون العمل والأمور الشخصية، النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة، النمط المتعلق بالتنظيم الإداري، وكذلك المتعلق بتقييم المنظمة للآخرين، النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي وكذلك التطوع للقيام بأعمال وظيفية خارج حدود المنظمة.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي :

من خلال الجانب التطبيقي وبعد القيام بعملية تحليل لنموذج الدراسة تم التوصل الى نتائج الخاصة بالجزء التطبيقي، حيث كانت النتائج المتوصل اليها على النحو التالي :

- يتوفر بعد الثقة بالزملاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد الثقة في المشرفين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد الثقة بالإدارة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد الأيثار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد قيم المواطنة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد وعي الضمير في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- يتوفر بعد الكياسة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.5%
- قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى و التي توحى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الزملاء و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$
- قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في المشرفين و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$
- عدم الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة في الإدارة و المواطنة التنظيمية بشركة سونلغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$
- وبالتالي قبول الفرضية الرئيسي الأولى التي توحى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية بشركات التامين بالأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (جنس، العمر..) لسنوات الخدمة عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (جنس، العمر..) لسنوات الخدمة عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$

المقترحات:

- من خلال نتائج الدراسة الميدانية يتبين لنا أن هناك انخفاض ملموس لمستوى بعد الثقة في الإدارة.
- بناء جسر الثقة بين العاملين والإدارة.
- إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بمصيرهم.
- تقوية الإتصال من خلال فتح قنوات مباشرة بين الإدارة وعمالها.
- تدعيم الأمن والسلامة في مؤسسة سونلغاز.
- توفير الوسائل وتحديثها من أجل تسهيل عمل الموظف.
- العدالة التنظيمية بين العاملين خاصة على مستوى الترقية.

آفاق الدراسة:

وفي الاخير وبعد التطرق الى موضوع الدراسة وفق الإشكالية المطروحة يمكننا طرح العديد من المواضيع الجديدة لتكون مواضيع بحث مستقبلية:

1. الثقة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي.
2. أثر الثقة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي.
3. الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
4. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
5. دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية وأثرها على المواطنة التنظيمية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. ابن المنظور، لسان العرب، المجلد 10، بيروت، لبنان.
2. أحمد محمد شياب، عنان أبو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دارجليس الزمان، 2011.
4. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية لنشر و توزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالابداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الرياض، 2016.
6. عبد الله بن الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، الطبعة 4، دار حافظ لنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
7. عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
8. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضاون للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
9. مهدي صالح السمراي، الفكر الاداري و القيادي الحديث، بدون دار اليازوري، بدون سنة.

ب. أطروحات علمية:

10. أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008.
11. أسماء زهري عبدالله زايد، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2018.

12. أميرة محمد رفعت الحواس، أثر التزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
13. آية إبراهيم، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
14. بوزار خليفة، دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة للعاملين، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2020.
15. تناصر راشد، التنظيمية محددات العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة ، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2015.
16. حاقفة لزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لحظر، الوادي، 2022.
17. دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، اسم الإدارة والتخطيط، جامعة الامام بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية. 2018.
18. ساخي ابو بكر، تمكين العاملين و علاقتهم بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد بن احمد، وهران، 2016.
19. شلالى وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية، رسالة ماجستير، علم النفس العمل و التنظيم، العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
20. علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير، ادارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
21. غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2013.
22. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لحظر، الوادي، 2021.

23. محمد فوزي أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية و تقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة للعاملين، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية تجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
24. مصطفى أسماء، الثقة التنظيمية و علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة ماستر، علم النفس تنظيم و عمل و تسيير موارد بشرية، جامعة غرداية، 2020.
25. الهاشمي بعاج، أثر الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
26. هبة الله حمدان النسور، اثر الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- ج. المجلات والدوريات:
27. أحمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بالاقتصاد و الإدارة، المجلد 17، العدد 2، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
28. أسماء عيساوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، مجلد 11، العدد 1، باتنة، 2021.
29. أسمهان قرزة، نور الدين مزهودة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
30. أياد طه الرواشده، الارتباط الوظيفي و أثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) في جنوب الأردن، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 40، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2013.
31. بن حمدون خديجة، بن بلعور سليمان، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 05، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.
32. بن عدة محمد، كرومي سعيد، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة حالة شركة نפטال (فرع ولاية بسكرة)، مجلد 7، العدد 2، جامعة مصطفى أسطنبولي، معسكر، 2021.

33. بن عودة مصطفى، أثر اتساق و تجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.
34. بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الأبحاث النفسية و التربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2017.
35. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
36. بوبكر نعرورة، أحمد تي، أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (cnas)، مجلد 15، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021.
37. تاوتي أحمد، لعمور رميلة، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة غرداية، 2021.
38. تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 05، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.
39. جيدة عريفي، إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المعيار، مجلد 27، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2023.
40. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، 2014.
41. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 14، 2014.
42. حوالم رحيمة، دور القيم و الأخلاق في ترخيص سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، المجلد 6، العدد 4، 2014.
43. خياط أميرة وآخرون، المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنارات، مجلد 3، العدد 1، جامعة ابن خلدون، الجزائر، 2021.
44. رشام كهينة، جميل أحمد، واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أثرها على التمكين الإداري، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 3، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018.

45. رشيد مناصرية، فريد بن ختوا ، سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، العدد8، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
46. سلطاني حدة، عسول محمد ملين، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملائية للاتصالات، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 8، العدد 2، كل العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، مخبر المحاسبة المالية، الجباية و التأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2021.
47. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة الاشغال الكهربية (كهريف)،"تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
48. سمية سعدون و آخرون، المواطنة التنظيمية و علاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية سوناطراك، مجلة أفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، جامعة محمد بن أحمد، وهران، 2017.
49. سندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الفرد (بحث تطبيقي قي شركة بغداد للمشروبات الغازية)، مجلة كلية الرافدين ، الجامعة للعلوم، كلية الإدارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 35، 2015.
50. سوادى محمد، ستار لفته، ابعاد الثقة التنظيمية و علاقتها بتحقيق المكانية الاستراتيجية للمصارف، بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية و مالية، مجلد 15، العدد 53، معهد العالي لدراسات المحاسبية و المالية، جامعة بغداد، 2020.
51. صابر بحري، منى خرموش، اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة، مجلد 7 ، العدد1، جامعة بوضياف، مسيلة، 2022.
52. صبيحة قاسم، علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في اداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد12، العدد 1، جامعة القادسية،العراق، 2010.
53. عادل سالم، معاينة، رامي جمال اندراوس، درجة ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة وصفية، المجلد 10، العدد 4، جامعة اليرموك، الأردن، 2008.

54. عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جامعة الاغواط، الجزائر، 2018.
55. عبد القادر بن رطال، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط فالعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء هيئة التدريس لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأغواط، 2022.
56. علي عبدالله الحاكم، احمد عزدين محمد شيت، تأثير راس المال النفسي على الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الاتصالات العراق، مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية، مجلد 3، العدد 8، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا، 2022.
57. عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسة نظرية تحليلية، مجلة دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة، 2022.
58. فتحى لعموري، بوبكر عباسي، القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي.
59. فرح يس فرح عبد الخير، مامون يس بدوي بابكر، اثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة و الغابات و الري في الولاية، التصارف مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية و الاجتماعية، مجلد 9، العدد 2، 2018.
60. كريم مصطفى و آخرون، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الابداع، المجلد 11، العدد 1، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021.
61. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعي الازهر، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد 22، العدد 2، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014.
62. مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة أعضاء تدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في ادارة اعمال، المجلد 15، العدد 3، جامعة الجزائر، 2018.
63. نايف بن سليمان المطلق، دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 38، العدد 2، 2022.

64. نجيب نجم، خولة كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 2، جامعة كركوك، العراق، 2018.
65. نور الدين عيواز، لامية بويدي، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مجلة المجتمع و الرياضة، المجلد 5، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، 2022.
66. الهاشمي بعاج، رميلة لعمور، تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين (الاغواط)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، جامعة الاغواط، 2020.
67. ياسر لطيف خلف، السعادة في العملو دورها في تغيير الثقة التنظيمية، مجلة اقتصاديات الأعمال، مجلد 1، العدد 1، جامعة قلوحة، العراق.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنية

a. BOOKS:

68.Oxford, worked powerdectionary, for learner english, oxford, university press.

b. Periodicals:

- 69.B. PRAKOSO, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVOIR, ADVANCES IN ECONOMIES, BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH, VOLUME 204, UNIVERSITY OF JAKARTA, 2021.
- 70.CHAHRAMANI ETAL, EPLANATION OF ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVOIR WITH PERSONALITY, INPROCEDIA, SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES, VOLUME 5, SHAHID BEHSHTI UNIVERSITY, THEHRAM, IRAN, 2010
- 71.F. DONALD L. D. KURT T, TRUST IN TEADERSHIP: META ANALYTIC AND IMPLICATIONSFOR RSEARCH AND PRACTICE, PUBLISHED IN JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, VOL 4, N 87,2002.
- 72.H. WAYNE, MORAN TSCHANNEN, THE CONCEPTUALIZATION AND MEASUREMENT OF FACULTY TRUST IN SCHOOLS: THE CHMNIBUS T-SCALE, INFORMATION, PUBLISHING,2003.
- 73.LSHARAY, ORGANIZATIONAL CITIZENSSHIP BEHAVOIR AMONG ACADEMIC LEADERS IN THE FACULTIES OF EDUCATIONAL SCIENES FROM HIGH DIPLOMA STUDENTPOINT OF VIEW,

- SOCIAL SCIENCE JOURNAL, VOL 12, N° 4, AMMAN ARAB UNIVERSITY, AMMAN, JORDAN, 2022.
- 74.M. AKBAR ET ALL, ORGANIZATIOL CITIZENSHIP BELHA VOIR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS, BRAC UNIVERSITY JOURNAL, VOL 1, n2.
- 75.M.ETAL (1995), ANINTEGRATIRE MODEL OF ORGANIZIONAL TRUST ACADEMY OF TRUST MANAGEMENT REVIEW, VOL 20, N 3.
- 76.S. KRISTIN L. THE EFFECTS OF SUPERVISONS TRUST OF SUBORDINATES AND THEIR ORGANIZATION ON JOB STATISFATION AND ORGANIZATIONAL COMMITEMENT INTERNATIONAL, JOURNAL OF LEADRSHIP STUDIES, VOL 1, N 1, 2005.
- 77.S. MIAKOLAEI, CORRELATION BETWEEN ORGANIZATINAL CITIZENSHIP BEHA VOIR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AMONG TEX TILE INDUSTRIES EMPLOYESS OF BED G SCENT SOCIETY, HEATH EDUCATIO AND WEALTH PROMOATTION, VOLUM 6, N°2, ISLAMIC AZAD UNIVERSITY, IRAN, 2018.
- 78.T. THIRWENKADAM, I.YABESH ABRAHAM, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR : ITS DEFINITIONS AND DIMENZSIONS, GE-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT RESEAREH, VOL 5, ISSURE 5, ASSACIATED ASIA RESEARCH FOUNDATION, CHEMMAI, 2017.
- 79.YAAKOBI, J WESIBERG, ORGANIZATIONAL CTIZENSHIP BEHA VOIR PREDICTS QUALITY, AND EFFICIENCY PERFORMANCE : THE ROLES OF OCCUPATIONAL AND COLLECTIVE EFFICACIES, JOURNAL FRNTIERS IN PSYCHOLOGY, VOLUME 11, BAR-LLAN UNIVERSITY, 2020.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط -
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

د. بعاج الهاشمي

الطالبين:

العقون لطفي

بن عبد الرحمن فاطمة

أخي الموظف المحترم

أختي الموظفة المحترمة

في إطار تحضير المذكرة الماستر في تخصص تحت عنوان: دور المواطنة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية. فلکم جزيل الشكر مسبقا على مسامتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

شكرا على تعاونكم

المحور الأول: بيانات شخصية ووظيفية

<input type="text"/>	إطار سامي	المستوى الوظيفي
<input type="text"/>	عامل تنفيذي	
<input type="text"/>	عامل تحكم	
<input type="text"/>	وظائف أخرى	

<input type="text"/>	ذكر	الجنس
<input type="text"/>	أنثى	

<input type="text"/>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
<input type="text"/>	من 5 سنوات الى 15	
<input type="text"/>	أكثر من 10 سنوات	

<input type="text"/>	أقل من 30 سنة	العمر
<input type="text"/>	من 30 الى 50	
<input type="text"/>	من 50 فأكثر	

<input type="text"/>	ثانوي فما ا	المستوى الدراسي
<input type="text"/>	جامعي	
<input type="text"/>	دراسات ع	

لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أتفق بشدة	أتفق	العبارات	المتغيرات الفرعية
					1. أنا اثق بشكل كبير في مشرئي.	الثقة بالمشرفين
					2. مشرئي يستمع لمشاكلي وساعدنا لحلها.	
					3. مشرئي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع الزملاء.	
					4. أنا لا اتردد في مناقشة العمل مع مشرئي.	
					5. يجب للآخرين ما يجب لنفسه.	
					6. يسعى مشرئي لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.	
					7. هناك ثقة متبادلة بين زملاء العمل.	الثقة بزملاء العمل
					8. يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي.	
					9. زملائي في الوظيفة تجمعني بهم علاقة طيبة.	
					10. زملائي في الوظيفة قادرين على إنجاز مهامهم في مختلف الظروف.	
					11. زملائي في العمل يتصلون بي سعياً لفهم الاشتراك بيننا.	
					12. تشجع المنظمة الأفكار الجديدة التي تأتي من العاملين.	الثقة بإدارة المنظمة
					13. تمنح الإدارة فرصاً لترقية جميع العاملين حسب نظام المنظمة.	
					14. تقدم الإدارة المساعدة للعاملين.	
					15. يتوفر في المنظمة الأمن والسلام.	

					16. وفر الإدارة الوسائل والتجهيزات التقنية للعمل.	
					17. نحرص الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها.	
					18. أقوم بتقديم مقترحات لحل المشاكل بين الزملاء.	الايثار
					19. أقوم بأعمال إضافية خارج أوقات العمل.	
					20. أقوم بمساعدة زملائي عند تراكم العمل.	
					21. الاستغناء عن قسم من اجازتي لأي زميل في العمل إذا كان بحاجة إليها.	
					22. المشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المنظمة.	
					23. المحافظة على سمعة المنظمة	قيم المواطنة
					24. الحضور والمشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المنظمة.	
					25. أقدم مقترحات في مجال عملي.	
					26. المساهمة في مواجهة القضايا التي تواجه المنظمة.	
					27. أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها.	
					28. الالتزام بقوانين العمل.	
					29. بذل أقصى جهد لتطوير مهارتي	
					30. لجديّة في العمل.	

					31. السعي باستمرار لتطوير برنامج العمل.	وعي الضمير
					32. الابتعاد عن الاعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي.	
					33. الحفاظ على موارد المنظمة.	الكياسة
					34. عدم استغلال حقوق الآخرين	
					35. استشارة زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم	
					36. أبتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل.	
					37. المساعدة في كل ما يطلب في العمل لتحقيق عمل متكامل في المنظمة.	

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين

اسم الاستاذ	الرقم
الهاشمي بعاج	01
حمدي أبو القاسم	02
عبد القادر برطال	03
عادل لعجالي	04

الملحق رقم 03 : الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الموظف المحترم

أختي الموظفة المحترمة

في إطار تحضير المذكرة الماستر في تخصص تحت عنوان: دور المواطنة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية. فلکم جزيل الشكر مسبقا على مسامتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان. سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الأستاذ المشرف :

الطالبين:

د. بعاج الهاشمي

العقون لطفي

بن عبد الرحمن فاطمة

شكرا على تعاونكم

المحور الأول: بيانات الشخصية والوظيفية

<input type="text"/>	إطار	المستوى الوظيفي
<input type="text"/>	عامل تحكم	
<input type="text"/>	عامل تنفيذي	
	وظائف أخرى	

<input type="text"/>	ذكر	الجنس
<input type="text"/>	أنثى	

<input type="text"/>	أقل من 30 سنة	العمر
<input type="text"/>	من 30 الى 50	
<input type="text"/>	من 50 فأكثر	

<input type="text"/>	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
<input type="text"/>	من 5 سنوات الى 15	
	أكثر من 10 سنوات	

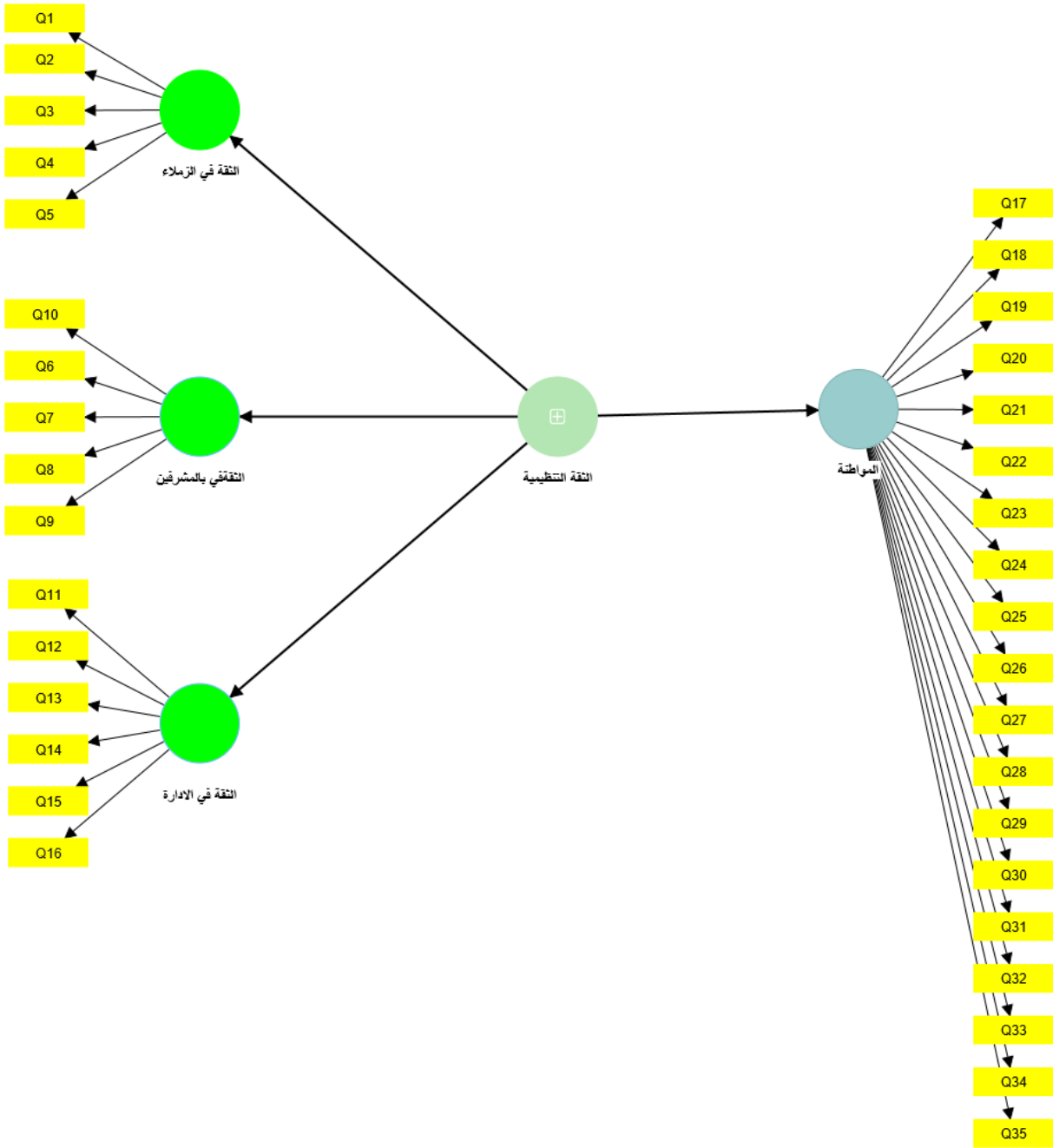
<input type="text"/>	ثانوي فأقل	المستوى الدراسي
<input type="text"/>	جامعي	
	دراسات عليا	

لا أتفق بشدة	لا أتفق	اتفق لحد ما	أُتفق بشدة	أُتفق	العبارات	المتغيرات الفرعية
					1. هناك ثقة متبادلة بين زملاء العمل	الثقة بالزملاء
					2. يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي..	
					3. زملائي في الوظيفة يجمعني بهم علاقة طيبة.	
					4. زملائي في الوظيفة قادرين على إنجاز مهامهم في مختلف الظروف.	
					5. زملائي في العمل يتصلون بي سعياً لفهم الاشتراك بيننا.	
					6. مشرقي يستمع لمشاكلي وساعدنا لحلها.	الثقة بالمشرفين
					7. مشرقي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع الزملاء.	
					8. أنا لا أتردد في مناقشة العمل مع مشرقي	
					9. يجب للآخرين ما يجب لنفسه.	
					10. يسعى مشرقي لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	
					11. تشجع المنظمة الأفكار الجديدة التي تأتي من العاملين.	الثقة بالادارة
					12. تمنح الإدارة فرصاً لترقية جميع العاملين حسب نظام المنظمة.	
					13. تقدم الإدارة المساعدة للعاملين.	
					14. يتوفر في المنظمة الأمن والسلام.	
					15. وفر الإدارة الوسائل والتجهيزات التقنية للعمل.	

					16. تحرص الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال عملها.	
					17. أقوم بتقديم مقترحات لحل المشاكل بين الزملاء.	الايثار
					18. أقوم بأعمال إضافية خارج أوقات العمل.	
					19. أقوم بمساعدة زملائي عند تراكم العمل.	
					20. الاستغناء عن قسم من اجازتي لأي زميل في العمل إذا كان بحاجة إليها.	
					21. المحافظة على سمعة المنظمة	
					22. الحضور والمشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المنظمة.	
					23. أقدم مقترحات في مجال عملي.	
					24. المساهمة في مواجهة القضايا التي تواجه المنظمة.	
					25. أتحدث عن إنجازات منظمتي لأجل رفع مستواها.	
					26. الالتزام بقوانين العمل.	
					27. بذل أقصى جهد لتطوير مهارتي	
					28. جدية في العمل.	
					29. السعي باستمرار لتطوير برنامج العمل.	
					30. الابتعاد عن الاعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي.	الكياسة
					31. الحفاظ على موارد المنظمة.	

					32. عدم استغلال حقوق الآخرين
					33. استشارة زملائي في القرارات التي تمهم وتؤثر عليهم
					34. أبتعد عن خلق المشاكل بين زملائي في العمل.
					35. المساعدة في كل ما يطلب في العمل لتحقيق عمل متكامل في المنظمة.

الملحق رقم 04 : النموذج البنائي العام للدراسة قبل الحذف



الملاحق رقم 05 : خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	89,3	89,3	89,3
	انثى	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30	2	3,6	3,6	3,6
	من 30 الى 50	48	85,7	85,7	89,3
	من 50 فأكثر	6	10,7	10,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المستوى_الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فافل	15	26,8	26,8	26,8
	جامعي	36	64,3	64,3	91,1
	دراسات عليا	5	8,9	8,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

المستوى_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	26	46,4	46,4	46,4
	عامل تحكم	26	46,4	46,4	92,9
	عامل تنفيذي	4	7,1	7,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

عدد_سنوات_الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	8,9	8,9	8,9
	من 5 سنوات الى 15 سنة	40	71,4	71,4	80,4
	اكثر من 15 سنة	11	19,6	19,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (06) : نموذج الدراسة بعد توظيف أدلة صدق التقارب وصدق التمايز

