

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور إدارة الإحتواء العالي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
-دراسة حالة من وجهة نظر الموظفين الإداريين لجامعة جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

-بومنيخرة نريمان

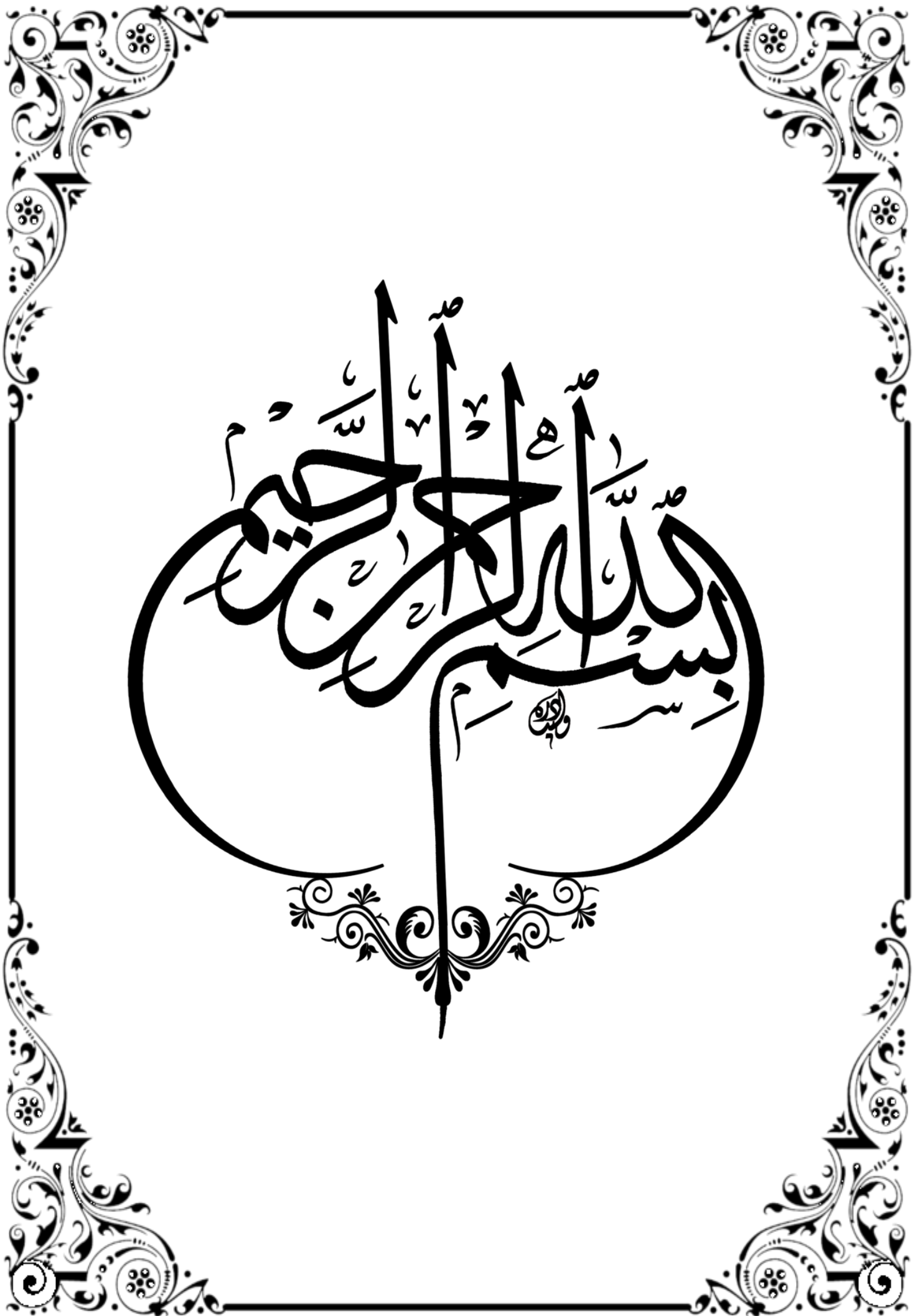
-سطيحي ريمة

إشراف الأستاذ:

صالح محمد

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر

الحمد والشكر لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسر طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا

نحمدك ربنا حمدا يليق بجلالك وعظيم سلطانتك

كما يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذنا الدكتور

"صالح محمد"

الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

كما نشكر كل من ساهم في من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل وأمدنا بيد
العون والمساعدة.

الإهداء

أنت يا الله من ذلت لي الصعاب وهيأت لي الاسباب كي أصل فلك الحمد
إلى الذي أشرف بحمل إسمه؛ إلى الذي أفتدي بخطوات رسمه؛ عين سهرت ويد تعبت؛ زرعت وحق لك الحصاد

"أبي الحبيب"

إلى أمني مأمني وأماني إلى التي حملتني على وهن إلى ضياء قلبي

"أمي الغالية"

إلى القريين من القلب؛ إلى من تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها

"أخواتي، أخي"

إلى من تقاسمت معي جهد هذا العمل المتواضع

"صديقتي ريمة"

إلى صديقة العمر "أمال"

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

نريمان

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى إنسانين على قلبي، والدي الكريمين حفظهما الله تعالى ؛ إلى إخوتي أخواطي
الأعزاء؛ إلى زوجي العزيز؛ إلى من تقاسمت معي جهد هذا العمل صديقتي "نريمان"

إلى كل من يخاف الله في عمله وعلمه.

رمة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الإحتواء العالي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة والمشاركة في العوائد) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، وقد تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، بحيث تم توزيعها على عينة بلغت (80) موظفا إداريا، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الإحتواء العالي، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة، المشاركة في العوائد، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to reveal the impact of the management of high inclusion in its dimensions (participation in decision-making, information sharing, knowledge possession and revenue sharing) in enhancing organizational citizenship behavior among administrative staff at Jijel university. It was distributed to a sample of (80) administrative employees, and the data was analyzed using a set of statistical methods by adopting the Statistical Package for social sciences (SPSS).

In this study, the following result were obtained:

- There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0,05$) for managing high containment on the behavior of organizational citizenship.

Keywords: high containment management, participation in decision-making, information sharing, knowledge possession, revenue sharing, organizational citizenship behavior.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الإهداء
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
	الفصل الأول: المدخل النظري والدراسات السابقة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الإحتواء العالي
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية
22	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الإحتواء العالي
27	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية
30	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
34	تمهيد
35	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
37	المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة
42	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
44	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بأفراد العينة
46	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

قائمة المحتويات

56	المطلب الثالث: التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي
58	المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
63	خلاصة الفصل
65	الخاتمة
69	المراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفاهيم إدارة الإحتواء العالي	09
02	قياس ليكارت LIKERT الخماسي	35
03	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المشاركة في إتخاذ القرارات	37
04	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد مشاركة المعلومات	37
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد امتلاك المعرفة	38
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المشاركة في العوائد	38
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الإيثار	39
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المجاملة	39
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الروح الرياضية	39
10	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد وعي الضمير	40
11	معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد السلوك الحضاري	40
12	معامل ألفاكرونباخ لمحاور الدراسة	41
13	فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس عبارات الاستبيان	42
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	43
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	43
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	44
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	44
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	45
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد مشاركة المعلومات	46
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد امتلاك المعرفة	48
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في العوائد	49
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لإدارة الإحتواء العالي	50
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية	51
24	معاملات الإلتواء والتفرطح	55
25	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	56
26	قيم D-W حول مشكلة الارتباط الذاتي	57
27	نتائج تحليل التباين لإدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية	58
28	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية	59

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العبارة	الرقم
و	نموذج الدراسة	01

الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العبارات	الرقم
74	الاستبانة في صورتها النهائية	01
76	قائمة الأساتذة المحكمين	02
80	الصدق الداخلي لمحاوَر الاستبيان	03
87	معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
90	التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية	05
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية	06
93	معاملي الإلتواء والتفرطح	07
95	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	08
95	قيم حول مشكلة الارتباط الذاتي	09
97	نتائج تحليل التباين لإدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية	10

المقدمة

المقدمة

شهد عصرنا الحالي الكثير من التغيرات والتحديات السريعة من كل الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية فضلا عن المنافسة بين المنظمات.

تعد وظيفة إدارة الموارد البشرية عاملا مهما من العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في المنظمات، إذ تمارس إدارة الموارد البشرية دورا مهما في توفير المناخ المناسب لبناء القدرات البشرية المرتبطة بالموظفين وبالعامل نفسه، إضافة إلى مدى إدراك المنظمة لأهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ تمثل ممارسات إدارة الاحتواء شريان الحياة لتوليد الأفكار والإبداع وحل المشكلات، ويعزز سيطرة الموظف على عمله، ويعد من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة شديدة التنافس وذات تحديات كبيرة.

فمن المفاهيم التي ظهرت حديثا أيضا والتي وجد أنه لها تأثير على أداء العاملين والمنظمات كمدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتجسد في سلوكيات تطوعية اختيارية تساعد المنظمة لتحقيق نتائج إيجابية دون الحصول على الحوافز، مقابل ذلك فالمنظمات التي تعتمد دائما على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، لدى وجب عليها أن تترك جزءا من السلوك الغير محدد لأفرادها حتى يكون لديهم المقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، فأصبح هذا السلوك ركيزة العملية الإدارية بسبب آثاره الإيجابية التي من بينها تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل التسرب الوظيفي.

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيل؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي للتساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي إدارة الاحتواء العالي وفيما تتمثل أبعاده؟
- ماذا نقصد بسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد مشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد المشاركة في العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد تشارك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لإدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$).

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد المشاركة في صنع القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد مشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) لبعد المشاركة في العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد تشارك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة الجوانب النظرية لإدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تهدف الدراسة بشكل عام لمعرفة مدى اهتمام الإدارة في المؤسسة محل الدراسة بموضوع إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.
- التعرف على مستوى الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل.
- التحقق من أي أبعاد من إدارة الاحتواء العالي أكثر تأثيرا في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعا: أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة فيما يلي:

- الأهمية التي تحتلها متغيرات الدراسة كون إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن الدراسة تعد محاولة لإثارة الاهتمام بها في المؤسسة محل الدراسة وبيان أهميتها، مما يدعو إلى ضرورة الخوض فيها.
- التعرف على مفهوم إدارة الاحتواء العالي والدراسة عن أهميته وأثره على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها ما يلي:

- الحدثة بالنسبة لموضوع الدراسة ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت هنا الموضوع.
- أن مفهوم إدارة الاحتواء العالي لم يلق الاهتمام الكافي من الدراسات السابقة على مستوى التعليم العالي بشكل عام والجامعات بشكل خاص.
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينهما.

سادسا: حدود الدراسة

تحكم هذه الدراسة الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، المشاركة في العوائد، تشارك المعرفة) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، ووعي الضمير، روح المسامحة، السلوك الحضاري، المجاملة).
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، حيث حصرت الدراسة على فئة الموظفين الإداريين في الجامعة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة حجمها 80 موظف إداري بجامعة جيجل.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021 / 2022.

سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يسمح بدراسة الظاهرة كما في الواقع من خلال جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها، بهدف الوصول إلى تعميمات مقبولة بشأنها، كما تم الاعتماد على مدخل دراسة حالة، وهي حالة الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، إضافة على جمع المعلومات الخاصة بالمتغيرين عن طريق مصدرين، مصدر أولي متمثل في الاستبيان وذلك من أجل جمع البيانات التي من خلالها يتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج، أما المصدر الثانوي تتمثل في مختلف المراجع من المجالات، الكتب، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وذلك لإثراء الجانب النظري والميداني

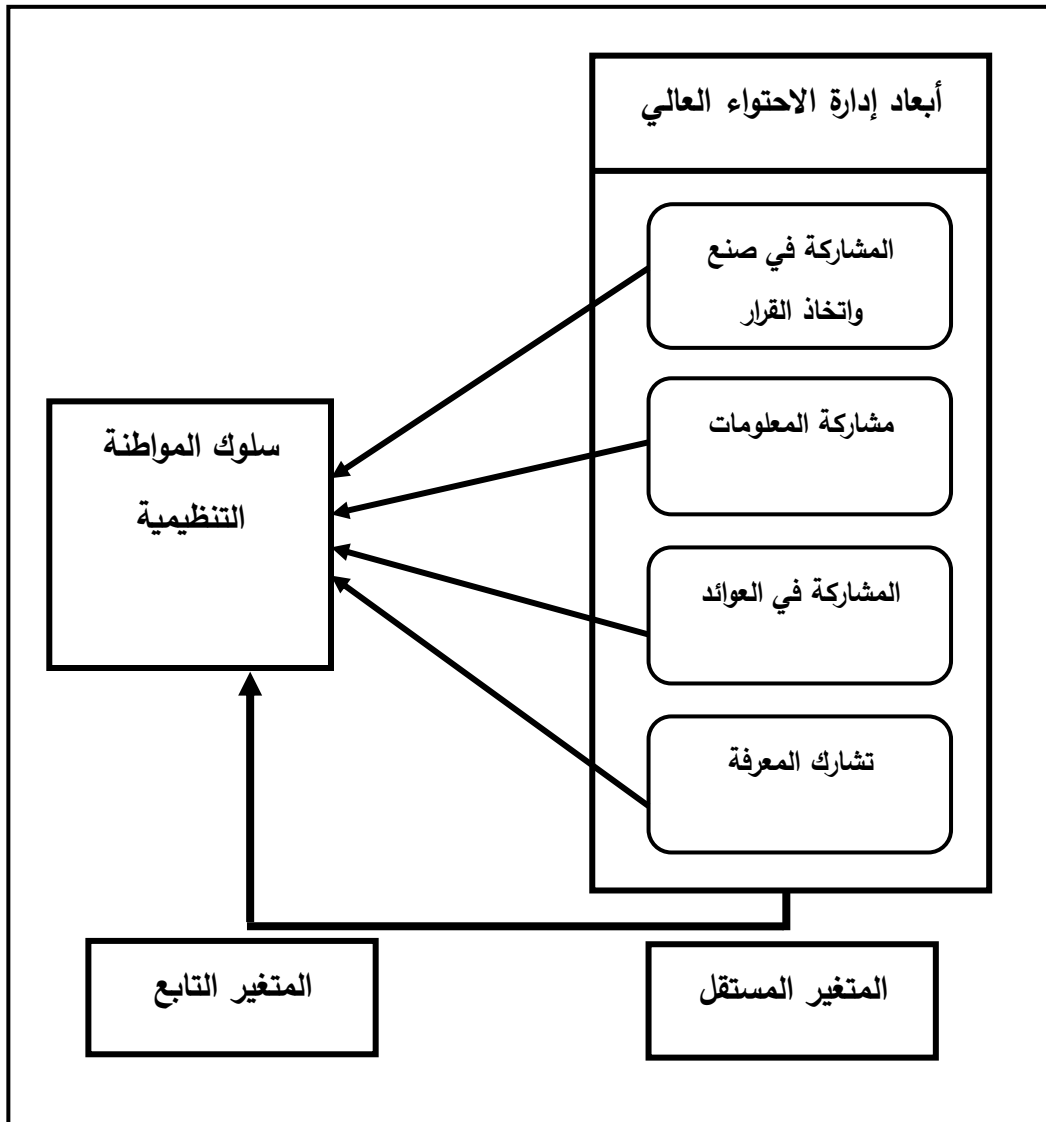
ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي اعتمادا على طريقة إمرد التي لا تهتم بالتوازن الشكلي للبحث، الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة قسم إلى مبحثين: المبحث الأول الإطار النظري للدراسة تتضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثاني فتناول الأدبيات التطبيقية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما الفصل الثاني فتناول الدراسة الميدانية لهذه الدراسة حيث تضمن مبحثين استعرضنا في المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فيضم نتائج الدراسة ومناقشتها.

تاسعا: نموذج الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من عنوان الدراسة، واعتمادا على الدراسات السابقة واهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: المدخل النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

تمهيد:

يعد سلوك العاملين مدى تقبلهم واستيعابهم وتنفيذهم للقرارات المتخذة من قبل الإدارات العليا من أهم ما تطمح إليه المنظمات الحديثة من أجل مواكبة التطورات السريعة وتحقيق قيمة تنافسية مستدامة عالية والعمل على كسب موارد بشرية ذات قدرات إدراكية ومعرفية عالية لذلك نلاحظ بروز مفهوم جديد مفاهيم إدارة الموارد البشرية وهي إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعاده وهي: المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة، المشاركة في العوائد، بهدف تعزيز القدرة والقابلية للعاملين ومن أهم المفاهيم التي يمكن دراستها بغرض تحقيق تفوق المنظمات في مهامها والتغلب على منافسيها هو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: الإيثار، وعي الضمير، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، التي من شأنها فيما لو تم تعزيزها لدى المنظمات بمختلف أنواعها ستؤدي إلى تحقيق رضا العاملين في المنظمة، وعلى ضوء ما تقدم نحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على المباحث التالية:

المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة.

المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الاحتواء العالي

يعد موضوع إدارة الاحتواء العالي من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في المجال الأكاديمي والتطبيقي فهو يهتم بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة تلك التي تأخذ بالحسبان أهمية تطوير العاملين داخل المنظمة، لذا سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم الأساسية حول إدارة الاحتواء العالي.

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الاحتواء العالي

إن مدخل الاحتواء العالي يمكن أن يعود على الأقل إلى الخمسينيات من القرن الماضي فقد كانت هناك بعض تجارب الشركات التي بدأت مع فرق العمل الموجهة ذاتياً وأساليب أخرى للانتقال بالسلطة إلى المستويات الدنيا في التنظيم بحيث يمكن للأفراد أن يشاركون اتخاذ القرارات المهمة حول كيفية إنجاز العمل وتحمل مسؤولية أدائهم¹، وقد ظهرت إدارة الاحتواء العالي في ثمانينيات القرن العشرين على يد 1986 وهو باحث أمريكي في مجال سيكولوجية التنظيم لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ويدعم تحسين الأداء وتحقيق النتائج الإيجابية في المنظمة²، وفي أواخر التسعينات استعملت الجمعية الأمريكية للتطوير والتدريب مصطلح أنظمة العمل العالية الأداء للإشارة إلى تلك المنظمات التي نظمت تدفق العمل حول عمليات رئيسية وأنشئت الفرق لتنفيذ تلك العمليات³، ويتضح أن هناك جهوداً ومحاولات وتجارب ساهمت في نشأة مفهوم إدارة الاحتواء العالي وتطوره.

¹ محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر-جيل، مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص 131.

² أمل محمد علي العبيدي، ضحى صالح محمد السعدي، دور الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، المجلد 30، 2018، ص 43.

³ خليل شرقي، الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي، دراسة بيلبومترية وتحليل المضمون، مجلة الباحث، المجلد 21، 2021، ص 288.

ثانياً: مفهوم إدارة الاحتواء العالي

إن مصطلح إدارة الاحتواء العالي لوصف نهج إداري يركز على مشاركة العاملين ووسيلة لخفض التكاليف وتحسين العمل، والأداء لمواجهة التحديات.

الجدول (01) مفاهيم إدارة الاحتواء العالي

الباحثون	المفهوم
Guy	مجموعة من ممارسات العمل التي تم تصنيفها على أنها عالية الاحتواء وممارسات العمل عالية الأداء التي يمكن عن طريقها مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركات.
Lowler	هي إشراك العاملين في التغيير، ليس فقط من خلال الأدوار التي يقدمون بها، بل الأعمال ككل.
Gollan	حزمة من الأساليب القائمة على علاقات مبنية على الثقة بين الإدارة والعاملين، والقائمة على أساس قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الصائبة في مكان العمل، ويمكن للعاملين أن يطوروا مهاراتهم ومعارفهم لاتخاذ قرارات إدارية مهمة حول نشاطات وفعاليات العمل لزيادة الإنتاجية.
Chen	هو مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء العالي من خلال التدابير ما بين هذه الممارسات.
العنزي والعبادي	هي هندسة معمارية تنظيمية تجمع بين الموظفين والعمل والتكنولوجيا والمعلومات بطريقة تحين التوافق بينهما بهدف إنتاج أداء عالي من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون الفرص البيئية الأخرى.

عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين، لتشجيع التزامهم نحو النجاح التنظيمي.	ورد وحسن
هو مجموعة من الممارسات التي توفر فرص للمشاركة التنظيمية إما بشكل مباشر من خلال العمل المباشر أو مخططات التقاط الأفكار والوصف الوظيفي المرن أو بشكل غير مباشر من خلال التدريب المحدد للمشاركة ونشر المعلومات.	Wood et al
شكل من أشكال الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين من أجل أن يكون السلوك منظماً ذاتياً غير مضبوط بالعقوبات والضغوط الخارجية للفرد، بالاعتماد على العلاقات الجيدة داخل المنظمة.	Wood et al
هي مفهوم وأساس الرضا الوظيفي للموظفين والإبداع والالتزام والتحفيز وأداء الموظفين التي يكون لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي ولا ينتج عن مشاركة أفكار أو اقتراحات قديمة، بل يؤدي أيضاً إلى زيادة الروح المعنوية للموظفين لتحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.	Vijayarani, Radjamanogary
هي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي تحفز الموظفين وتعزز مهاراتهم وتعطيهم المزيد من المشاركة الفاعلة في أعمال الشركة.	Voipio
هي التأثير العميق على نتائج الموظفين من خلال مطابقة الأشخاص مع المنظمات والوظائف التي يعملون فيها وإن المشاركة الإيجابية تؤثر على الأداء التنظيمي.	Kilroy et al
هو عمل الإدارة التي تحقق التأثير الإيجابي التي تقوم بها في مشاركة الموظفين في أدوار العمل مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والرفاهية وبالتالي قد يقلل	Wood, Ogbonnaya

من مستوى عدم الرضا الوظيفي.	
هي مجموعة من الممارسات الإدارية المكملة لبعضها البعض بهدف إحداث تغيير إيجابي في سلوكيات الموظفين ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.	البطران

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن إدارة الاحتواء العالي هي إحدى التوجهات الإدارية المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تعزيز الالتزام لدى مواردها البشرية، حيث تساهم بتمكينهم من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم من خلال العوائد.

وتكمن الفكرة الأساسية لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في أنها مجموعة محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق فعالية تنظيمية من خلال تأثيرها على زيادة دافعية العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل يؤثر إيجابيا على المنظمة.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الاحتواء العالي في النقاط التالية:

- تعمل إدارة الاحتواء العالي على تشجيع العمال كفريق وبشكل جماعي مما يؤدي إلى الانسجام الاجتماعي وزيادة الرضا بين العاملين.
- تشجع إدارة الاحتواء العالي على مشاركة المعلومات وتبادلها بين العاملين مما يمكنهم من فهم أهداف وثقافة المنظمة والعمل بجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- تحقق إدارة الاحتواء العالي نتائج جيدة، يدرك من خلالها العاملين أن وظائفهم آمنة ومستقبلهم الوظيفي جيد ومستمر.¹
- تساعد إدارة الاحتواء العالي على اكتساب العاملين المهارات والمعارف وتحقيق الرضا ويعزز تنوع وظيفة الأفراد واحترامهم الذات.

¹ هند نعيم حوشي، إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانحراف الاستراتيجي، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34، 2021، ص 298.

- تشير إدارة الاحتواء العالي إلى الموظفين بأنهم محترمون وأن مشاركتهم ذات قيمة عالية والتي تعمل على تعزيز تحفيزهم للعمل وزيادة رضاهم الوظيفي، إذ يكون الموظفون أكثر نشاطا لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹
- العمل على زيادة الملائمة للمنظمة من خلال الامتياز المناسب من أجل التوظيف في المنظمة كما أنها مصدر أساسيا لتوليد الأفكار والإبداع وزيادة القدرات على حل المشاكل للتأكد من تطابق العاملين مع الوظيفة.
- تحسين قدرة المنظمة على صنع القرارات الإدارية وتحسين قدرة العاملين على اتخاذ القرارات في مكان العمل.²

ثالثا: أهداف إدارة الاحتواء العالي

تسعى إدارة الاحتواء إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:

- جعل الموظفين ينظرون إلى العمل أو الوظيفة على أنها ليس مجرد عمل بل مهنة من خلال اكتساب المهارات والمعرفة والتمكين وتعويض الأداء، والرضا الوظيفي، والتي بدورها تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.³
- تزويد الموظفين بالمعلومات الإدارية وتنفيذ الإجراءات لتحسين تدفق المعلومات من العمال إلى الإدارة زمنه زيادة الابتكار وتشجيع الاستقلالية الوظيفية.⁴
- تحسين علاقات الموظفين والأداء التنظيمي، والعلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين وذلك بوصف إدارة الاحتواء العالي إستراتيجية يتم عن طريقها تصميم الوظائف على نحو أفضل لتجمع بين التخطيط والتنفيذ، وتمكن العاملين للقيام بمهامهم بحرية أكبر، ويؤدي هذا بدوره إلى تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التغيب عن العمل، وتحسين الثقافة في مكان العمل، من أجل رفع التزام العاملين ورضاهم من خلال رفع مستويات مشاركة وتمكين العاملين.⁵

¹ طاهر محسن منصور، محمود شاكر عاشور، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 30، 2016، ص 42.

² ناجي عبد الستار ومحمد صبحي فرحان، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، العدد 39، 2017، ص ص 116-117.

³ Ahmed Khalaf Hamdan, Shireen Ismael Khaleel, and Layth Abd alrazzaq Kamil, Diagnosing the Reality of high containment management practices in educational organizations, journal for advancement of marketing education issue 28, No 7, 2020, P6.

⁴ [https:// What works growth. org.](https://Whatworks.org)

تم الاطلاع علي 05./ 04/2022. الساعة 10: 15.

⁵ محمد صالح، مرجع سابق، ص 131.

رابعاً: إيجابيات وسلبيات إدارة الاحتواء العالي

لكل مفهوم إداري مجموعة سلبيات وإيجابيات وكذلك الشأن بالنسبة لإدارة الاحتواء العالي وسنذكرها في ما يلي:¹

أ. إيجابيات إدارة الاحتواء العالي:

- ترتبط إدارة الاحتواء العالي بإنتاجية أعلى وأداء اقتصادي أفضل للشركات.
- تمنح إدارة الاحتواء العالي مزيداً من حرية التصرف للعاملين، كما أن التحكم العالي في الوظائف يضعف الرابط السلبي بين متطلبات الوظيفة ورفاهية العامل.
- تؤدي زيادة الاستقلالية في العمل إلى زيادة رفاهية العامل.
- ترتبط الأطر النظرية المتعددة بين إدارة ورفاهية العاملين والنتائج الصحية.
- يجب أن تؤدي مماريات العمل المبتكرة إلى العمل بذكاء وليس بالضرورة بجدية أكبر.

ب. سلبيات إدارة الاحتواء العالي:

- يمكن أن تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى زيادة كثافة العمل.
- قد تؤدي زيادة كثافة العمل إلى تآل رفاهية العامل وتضر بالأداء.
- قد تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى زيادة الضغط وتؤدي إلى زيادة مخاطر الحوادث المهنية والتغيب المرتبط بالمرض.
- لا يوجد أي اتفاق حول أي مجموعات من ممارسات إدارة الاحتواء العالي كافية للتحويل بيئة العمل.

خامساً: أبعاد إدارة الاحتواء العالي

تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي من النماذج الحديثة للموارد البشرية التي افترضت تطوير أساليب العمل والممارسات من خلال تحسين الأداء وتوليد مشاعر الاحترام بين الموظفين ومشاركتهم باتخاذ القرارات وتشارك المعلومات وتشجيع وتطوير قدراتهم من خلال تدريبهم بأفضل البرامج التدريبية والعمل على مكافئتهم من جراء تطوير أدائهم، وقد تم الاتفاق من قبل مجموعة من الباحثين حول تحديد أبعاد الاحتواء ب (مشاركة اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة، المشاركة في العوائد).

¹ <https://www.Wol.Iza.Org>

أ- المشاركة في اتخاذ القرار

يتضمن هذا البعد مشاركة جميع الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم وكيفية تصميمها وتنفيذها من خلال استخدام المعلومات واقتراح الأفكار في القضايا التي تتعلق بالفاعلية التنظيمية الخاصة بأهداف المنظمات التي يعموا ضمنها.¹

يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها تحديد واختيار مسار العمل للتعامل مع مشكلة معينة من خلال استجابة المدراء للفرص والتهديدات التي تواجههم وتحليل الخيارات واتخاذ القرارات للمسارات المحددة للأهداف التنظيمية.²

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توفر عاملين جوهريين هما:

- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفاعلة.
- إيمان الإدارة بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.³

ب- مشاركة المعلومات

تشارك المعلومات هي واحدة من الأساس لإدارة الاحتواء العالي، وهي تسهم في منح الموظفين المعلومات المطلوبة التي تساعدهم في المشاركة فيها من دون التحمل الزائد للمعلومات، إذ يجب أن يكون هناك توازن بين عمق المعلومات وتفاصيلها وان يتم تقييمها بدقة، إذ أن الكثير من المعلومات قد تجعل من العاملين يشعرون بالإرهاق وذلك لكثرة المعلومات غير المهمة.⁴ وهذا فضلا عن أن المعلومات تعزز الثقة لدى العاملين فإن المعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات أكبر ويضعون أقدامهم على أول لبنة من بناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانياتهم.⁵ ونظام المعلومات هو عامل أساسي للتنسيق الفاعل والتغذية العكسية الفاعلة في أي منظمة، ولكنه حاسم ومهم جدا في أنظمة الاحتواء العالي، إذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وإدارة أنفسهم، ومثال ذلك خلق الشبكات بين الحاسبات جعل من الأسهل

¹ حسين وليد حسين، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، مجلة جامعة بابلون، المجلد 26، العدد 9، 2018، ص 153.

² علاء فرحان الدعيمي، زيتون نعمة السعدون، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي، مجلة جامعة بابلون، المجلد 27، العدد 3، 2019، ص 374.

³ محمد صالح، مرجع سابق، ص 132.

⁴ سحر عباس كاظم النجيلي، ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2021، ص 42.

⁵ سعد علي العنزلي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منظور عالمي، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 261.

بكثير هيكلية المنظمات ذات الاحتواء العالي، إذ من خلال هذه الشبكات يمكن للأفراد الاتصال فيما بينهم لتنسيق فعاليتهم وحل المشاكل ونقل المعرفة الضمنية.¹

ويمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات حيث يمكن تحسين نوعية القرارات المتخذة بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة،² ومنه فإن مشاركة المعلومات هي الدرجة التي يتم فيها إيصال المعلومات المهمة والخاصة بالآخرين، وجيب أن تكون هذه المعلومات دقيقة وأن تصل إلى الوقت المناسب وذات مصداقية. وإن مشاركة مع العاملين يزيد من شعورهم من أنهم ذو مكانة وقيمة في المنظمة ويرفع من التزامهم اتجاه المنظمة.³

ج- امتلاك المعرفة

يعد امتلاك المعرفة إحدى متطلبات تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، ومن أهم الممارسات التي تدعمها إدارة المنظمة لتعزيز القدرات الإبداعية والإبتكارية لدى مواردها البشرية من خلال بناء قواعد البيانات والاعتماد على التكنولوجيا المعاصرة.⁴

ويشير تشارك المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين، وهناك عدة أساليب مستخدمة لتشارك المعرفة منها (فرق المشروع المتنوعة معرفياً، التشارك الداخلي، وشبكة المعلومات الداخلية، والتجريب من خلال العاملين القدامى، وكلاء المعرفة، التدريب والحوار، والوثائق والنشرات الداخلية).⁵

ويمكن تمييز المعرفة أو مهارات وقدرات الموظف عن المعلومات، وهي البيانات التي يستخدمها الموظفون لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات بتحسين معرفة الموظفين يعني الالتزام بالتدريب والتطوير، وتعتبر استثمارات التدريب ضرورية في منظمة عالية المشاركة لأنه عندما يتخذ الموظفون قرارات مهمة في مكان العمل، فمن المهم أن يتمتعوا بالمهارات والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة.⁶

¹ أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، مرجع سابق، ص 46.

² علاء فرحان الدعيمي، زيتون نعمة السعدون، مرجع سابق، ص 241.

³ ناجي عبد الستار، محمد صبحي فرحان، مرجع سابق، ص 121.

⁴ حسين وليد حسين، مرجع سابق، ص 153.

⁵ سناء مصطفى محمد أبو ليفة، علاقة إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسويط لتكرير البترول، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، 2016، ص 283.

⁶ [https:// Ivey businessjournal.com](https://Iveybusinessjournal.com).

تم الاطلاع عليه: 2022/04/15 الساعة 14:51

د- المشاركة في العوائد

تشير العوائد إلى تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من أجل أن يبذلوا مجهودا إضافيا لغرض تحسين الأداء التنظيمي.

فعندما تكون المكافآت مرتبطة بالأداء، سيسعى العاملون على نحو طبيعي إلى النتائج المفيدة وعلى نحو متبادل لهم وللمنظمة.

إن ربط المكافأة بالأداء المنظمي يضمن العدالة أيضا ويميل إلى التركيز على الأفراد العاملين في المنظمة، كما يضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء.¹ إذ تعد العوائد المكون الأساسي في معادلة الاحتواء العالي، ذلك لأن إعطاء العوائد للعاملين يجعلهم يستخدمون قوتهم، معلوماتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة.

وتشكل (القوة والمعلومات والمعرفة والعوائد) مايسمى بمعادلة الاحتواء العالي:²

High Involment = Power * Information * Rewards * Knowledge.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والعلماء كل حسب تخصصه، باعتباره أحد أهم السلوكيات التي تسهم في تطوير المنظمات الحديثة وأداة رئيسية في تحقيق فعاليتها التنظيمية لما لهذا السلوك من تأثير كبير في أداء المنظمات، لذا سيتم التطرق في هذا المطلب

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت المفاهيم المقدمة لسلوك المواطنة التنظيمية واختلفت من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى وسنتطرق من خلال هذا المفهوم إلى التعريف، الخصائص والأهمية).

¹ رعد محمد خروقة، صفاء إدريس عبودي، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 3، 2020.

² حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص 89.

أ- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تناول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية عدة باحثين وبمنظور يختلف عن الآخر باختلاف دراسته، ونذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

عرفه Organ, 1988: "سلوك طوعي وليس مباشر ولا يظهر بشكل صريح معترف به من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا السلوك في الإجمال يعزز الأداء الفعال للمنظمة".¹

وعرفه Konovsky & Pugh, 1994: " بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة".²

وعرفه Kimichi & Williams, 2001: "سلوكيات والتي لا تشكل جزءا من التوصيف الوظيفي التي تتجاوز متطلبات دور العمل الخاص به".³

كما عرفه بأنه Chien, 2004: "تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها".⁴

ويرى Robins & Judge, 2013 أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: "السلوك التطوعي الذي ليس جزءا من متطلبات العمل الرسمية للموظف والذي يساهم في البيئة النفسية والاجتماعية في مكان العمل".⁵

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن رؤية سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: " مجموعة من السلوكيات التطوعية الاختيارية التي تتبع من مبادرة فردية ورغبة إرادة حرة، والتي لا تندرج ضمن نظام المكافآت والحوافز الرسمية للمنظمة، حيث تعمل على زيادة معدلات الأداء الإنتاجية على مستوى المنظمة، وأيضا المحافظة على وحدة وتماسك المنظمة.

¹ جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 252.

² شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 61.

³ أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد 54، 2018، ص 7.

⁴ غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2013/2012، ص 74.

⁵ أريج سعيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 7.

ب- خصائص سلوك المواطنة التنظيمي

تتخصر هذه الخصائص في النقاط التالية:¹

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.
- سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- التجرد من الرسمية خاصة فيها الفرد يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطابقة في المنظمة.
- سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات وبالرغم من وضوح الخصائص السابقة فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دوراً أساسياً أو دوراً إضافياً ليست عملية سهلة كما قد يعتقد البعض فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تقديرية، تتأثر كثيراً بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي.²

ت- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تكمن الأهمية فيما يلي:³

- يعمل على إشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل.
- سيادة الثقة والعدالة التنظيمية وبالتالي التقليل من مستوى التسرب الوظيفي.
- يساعد في تخفيف حاجة المنظمة إلى تخصيص موارد إضافية من خلال المحافظة على الموارد البشرية الموجودة وإطلاقه الطاقات الكامنة فيها والتي يمكن استخدامها لأكثر من غرض واحد.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والرؤساء مما ينعكس إيجاباً على طريقة أدائهم ولأعمالهم وهذا بتخصيص وقت أكبر لجدول الأعمال والتخطيط الفعال وحل المشاكل.

¹ نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 315.

² برقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، العدد 23، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص 212.

³ مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 3، 2019، ص 378.

- كما أنه يردي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة وكذا تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز بين الموظفين والرؤساء ما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي إيجابي.
- تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.

ثانياً: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

استخدمت هذه النظريتين من قبل الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية:

أ- نظرية التبادل الاجتماعي:

يقوم مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض أو العلاقات بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رد الجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.¹

ب- نظرية التعاون

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثانية والتي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة ولقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل كما تستخدم في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

ثالثاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

إن المنظمات الناجحة لديها موظفون يتجاوزون مسؤوليات العمل الرسمي مجاناً ويعطون من وقتهم وطاقتهم لتحقيق النجاح في المهمة المسندة إليهم، فإدراك مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل

¹ لبنى علي السلايمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص 26.

² رفاة عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الاقتصادية السورية، 2020، ص 33.

المرتبطة بها يمكن أن تساعد مدراء المنظمات في تقييم نوع البيئة التي يجب توفيرها لموظفيهم وأيضا توفير كل ما يحفزهم ويرضيهم¹، وعليه توجد محددات لسلوك المواطنة التنظيمي وهي كما يلي:

1- الولاء التنظيمي: حيث أن سلوك الولاء التنظيمي لا يعتمد أساسا على مبدأ المقابل أو العقاب، فمفهوم الولاء التنظيمي يعني الإيمان القوي بقيم ومبادئ المنظمة وتحقيق أهدافها، والحرص على بذل المزيد من الجهد، وتقديم المزيد من الخدمات دون مقابل.²

2- الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين هذين المتغيرين، فالرضا الوظيفي هو عبارة عن تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفتين وعمله، حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا يميلون لاتخاذ سلوكيات ايجابية اتجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك ردا للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية اتجاههم.³

3- العدالة التنظيمية: هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافا لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة.⁴

4- القيادة الإدارية: تعد القيادة من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بحيث تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة،

¹ أريج سعيد، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد 54، 2018، ص 8.

² مريم عيسى أحمد عبد العزيز، عادل محمود السمان وآخرون، العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2021، ص 253.

³ يريقي حسين، بن عودة مصطفى، مرجع سابق، ص 212.

⁴ حبة ودبعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 22.

فتمتني قدراتهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق بذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.¹

5- الثقافة التنظيمية: إن أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماط من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط فإن حجم الممارسات التطوعية محدود للغاية وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.²

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تناول بعض الباحثين والمهتمين بسلوك المواطنة التنظيمية أزه أحادي البعد، بينما تناول البعض الآخر من المهتمين أن لهذا السلوك بعدين، وتشير معظم الدراسات المهمة بسلوك المواطنة التنظيمية، على أنه يتكون من خمسة أبعاد أساسية وهي:

أ- الإيثار: هو مدى قدرة وقابلية الفرد على مساعدة الآخرين الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، الزبائن) في أداء عملهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتأخذ صور وأشكال المساعدة مجالات عديدة منها (المساعدة في الظروف الاستثنائية، الاستغناء عن قسم من الإنجازات للآخرين، المصالحة بين الزملاء).³

ب- وعي الضمير: ويعني الالتزام بالقوانين، قواعد العمل، الإجراءات، والقيام بمتطلبات العمل حتى وإن كانت بسيطة بجهد كبير أي الفرد عند قيامه بالعمل يحاول قدر المستطاع إنهاء بشكل جيد وليس بشكل سطحي غير متقن.⁴

ج- المجاملة: هناك من يطلق عليها اللطافة وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات والأفعال.¹

¹ يرقى حسين بن عودة مصطفى، مرجع سابق، ص 222.

² حمزة معمري، وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 50.

³ نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، مرجع سابق، ص 315.

⁴ جنات بوخمخم، ناجي بن حسين، مرجع سابق، ص 253.

د- الروح الرياضية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة مختلف المواقف من انتقادات أو تدمير أو متاعب شخصية بكل إيجابية، وتوجيه الطاقة التي كانت ستصدر في مثل هذه المواقف لإتمام العمل.²

هـ- السلوك الحضاري: هو السلوك الغير الرسمي الذي يبديه الفرد من خلال مشاركته البناءة في المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، السعي إلى تحسين صورة المنظمة في محيطها، تقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.³

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية

نستنتج من خلال ما سبق أنه هناك علاقة واضحة بين إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية وتتمثل هذه العلاقة في علاقة أبعاد إدارة الإحتواء العالي بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، والتي سنتطرق إليها ونوضحها فيما يلي:

أولاً: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية

المشاركة في اتخاذ القرارات من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الإهتمام بها واستخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنها تتيح الفرص للعاملين في إبداء الرأي والأفكار والإقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة.

والدليل على وجود علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية شعور الأفراد باهتمام المنظمة بأفكارهم وإسهاماتهم من خلال المشاركة والثقة المتبادلة بين الطرفين وذلك سينعكس بممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الإلتزام والسلوكيات التي لا يتضمنها الدور الرسمي مثل سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: العلاقة بين مشاركة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية

الاهتمام بتشارك المعلومات في جميع المستويات الإدارية وضمن جميع الأقسام والشعب الإدارية كفيل بمد جسور التواصل والتعاون بين الإدارة والموظفين بنقل وتشارك المعلومات وتبادل الآراء والأفكار المفيدة

¹ حبة ودبعة، مرجع سابق، ص 112.

² شفيق شاطر، جمال الدين كعواش، شريف عمارة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفة، النجلد 7، العدد 1، 2021، ص 400.

³ نفس المرجع السابق، ص 400.

في انجاز الأنشطة وتحقيق الأهداف هذا مايعزز الثقة المتبادلة لدى الموظفين ورفع الروح المعنوية مما يساهم في نجاح المنظمة.

ثالثا: العلاقة بين امتلاك المعرفة وسلوك المواطنة التنظيمية

امتلاك وتشارك المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين، حيث كلما زادت درجة مشاركة المعرفة زادت درجة ممارسة سلوكيات تطوعية كمساعدة الزملاء في القيام بأعمالهم والسعي لتجنب المشاكل والخلافات في العمل والوعي بأهمية الإلتزام بإجراءات وقواعد العمل.

رابعا: العلاقة بين المشاركة في العوائد وسلوك المواطنة التنظيمية

تستعمل الحوافز للتأثير على القوي الدافعة الموجودة داخل الإنسان وتوجهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه وتحسين أداءه واستغلال قدراته إلى أقصى درجة، فالموظف يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية أملا منه في الحصول على حوافز مادية أو معنوية لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، هذا ما يغرس في نفسه الثقة والانتماء لعمله مما يؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ويشجعهم على العطاء باستمرار ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم التطرق في المطلب الأول للمتغير المستقل وهو إدارة الاحتواء العالي، وفي المطلب الثاني للمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية، ويكون ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الاحتواء العالي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت إدارة الاحتواء العالي باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن) بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الاحتواء العالي في الأداء التنظيمي، حيث تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمعاً للدراسة وفيها تم توزيع 145 استمارة استبيان وتم تجميعها بالكامل وباستخدام الوسائل والأدوات الإحصائية، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- رضا العاملون في الشركة محل الدراسة عن سياسة الحوافز والمكافآت التي تتبعها الشركة وهذا ما انعكس على الأداء التنظيمي.
- اعتماد الشركة محل الدراسة على أساليب إدارية متكورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في الشركة باتخاذ القرار.

2- دراسة (حسين وليد حسين) بعنوان: "انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية"، مجلة جامعة بابلون، المجلد 26، العدد 9، 2018.

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمي، حيث اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث إذ اعتمدت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وبيانات البحث، وقد تم توزيعها على عينة قوامها 132 فرد من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية العراقية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

• المنظمة المبحوثة تولي اهتماما واضحا بكيفية الاستفادة من مماريات الاحتواء العالي في تقوية الصحة التنظيمية الخاصة بها.

• يؤدي الاحتواء العالي للعاملين دورا مهما في تعزيز الصحة التنظيمية وهذا ما أكدت عليه نتائج تحليل الارتباطات وبشكل خاص من خلال مشاركة المعرفة والمعلومات التي حققت أقوى علاقة ارتباط مع المتغير الإيجابي.

3-دراسة (رشا مهدي الخفاجي) بعنوان: "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة عملية الأداء"،
المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد3، 2019.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء، وتحديد تأثير المتغير الوسيط "إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية" على العلاقة بين إدارة التنوع وأنظمة العمل عالية الأداء، تبنى البحث منهجا وصفيا تحليليا، وأجري البحث في شركة نفط ميسان على عينة من المديرين العاملين في الإدارات الوسطى والتنفيذية البالغ عددهم 85 مديرا، استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات وأهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

• ظهر أن التعويضات كبعد مهم من أبعاد إدارة الاحتواء العالي لا تؤثر تأثيرا في أنظمة العمل عالية الأداء، بحيث تنتمي الإدارة المشاركة بين العاملين وتوجههم نحو أنظمة العمل عالية الأداء.

4-دراسة (علاء فرحان الداعي وزيتون نعمة اليعدون) بعنوان: "إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي"، مجلة جامع بابلون، المجلد 27، العدد 3، 2019.

تهدف الدراسة إلى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها (قوة اتخاذ القرار، امتلاك المعرفة، امتلاك المعلومات، مشاركة العوائد) بتعزيز رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل والمرونة)، وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من الكليات الأهلية العراقية شملت 217 من مدرسي تلك الكليات ، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه يمكن الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز رأس المال النفسي لدى المدرسين في الكليات عينة الدراسة.

هناك تباين بمستوى الاهتمام بأبعاد إدارة الاحتواء العالي حيث نال المشاركة بالقرار المرتبة الأولى من حيث الاهتمام ثم امتلاك المعرفة وامتلاك المعلومات، وأخيرا المشاركة بالعوائد المتحققة من العملية التعليمية.

5-دراسة (محمد صالح) بعنوان: "أثر تطبيق المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر - جيجل-"، مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.

تهدف الدراسة إلى إمطة اللثام عن الأثر الذي تلحقه إدارة الاحتواء العالي، وقد استخدمت الإستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، إذ تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات، وزعت على 40 موظفا من فئة ذوو المناصب الإشرافية باتصالات الجزائر - جيجل- وقد أبرزت الأساليب الإحصائية عدد من النتائج منها:

- أن إدارة المواهب بوصفها الحالي وخاصة ببعد استقطاب المواهب تتفاعل وتؤثر في إدارة الاحتواء العالي.
- وجود علاقة أثر موجبة لإدارة المواهب في تنشيط ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

6-دراسة (خالد صبيح الهادي تهامي) بعنوان: "العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا"، المقالة 3، المجلد 11، العدد 4، 2020.

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي في المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية في ظل جائحة كورونا، وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في 12 مستشفى من أصل 24 مستشفى حكومي بمحافظة الشرقية حيث تم توزيع 385 استمارة استقصاء على العاملين بالمستشفيات الحكومية من الأطباء وهيئة التمريض والإداريين، وكانت الاستجابة بنسبة 88% أي 349 استمارة مستوفاة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج.

- وجود علاقة تأثيرية عكسية بين ممارسات إدارة الاحتواء والاحترق الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة في ظل جائحة كورونا.
- وجود اختلاف بين المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بدرجة توافر ممارسات إدارة الاحتواء.

7-دراسة (سحر عباس كاظم الدجيلي) بعنوان: "ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشري"، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، 2011.

تهدف الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير مستقل بأبعادها، وقد تم اعتماد المتغير التابع قدرات الموارد البشرية بأبعادها، وقد تم اختيار شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية والمبيدات في محافظة بابل، واختبار فرضيات هذه الدراسة عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، إذ شغلت عينة الدراسة 175 منتسبا في الشركة وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاحتواء العالي وقدرات الموارد البشرية.
- حاز متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مستوى أهمية مرتفعة يعكس التصور الواضح والإدراك العالي لأفراد عينة الدراسة.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة (Khaleel & Hamdan & Kamil, 2020) بعنوان:

«Diagnosing the reality of high containment management practices in educational organizations»

هدفت الدراسة إلى تحديد دور موضوع أداء الموارد البشرية المعاصر على المستوى الميداني والمعرفي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات التعليمية، من خلال السعي إلى تقييم الواقع الفعلي لممارسات الأداء هذه (إدارة الاحتواء العال)، من خلال ميج آراء عينة مكونة من 34 من القادة الأكاديميين في المؤسسات التعليمية وقد تم الوصول إلى النتائج:

أشارت نتائج التحليل إلى إهتمام إدارة المؤسسة التعليمية المنخرطة في تطبيق ممارسات الإحتواء العالي من حيث القيمة المحسوبة (T) التي كانت أكبر بكثير من قيمتها الجدولية لجميع عمليات الإحتواء العالي

تظهر نتائج التحليل أن المتغير الفرعي (التكامل الوظيفي) لديه أكبر نسبة مئوية في متغيرات البحث بما يعني أن المنظمة التعليمية تمت إعطاؤه إهتمام أكبر من المتغير الأول.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

سنستعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا المتغير باللغتين العربية والأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (غنوة محمد نادر) بعنوان: "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مشروع بحث لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا 2013.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري، ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وما هي أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً، تكونت عينة الدراسة من 370 عاملاً من إشرافيين وتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من 48 بنداً محدود الإجابة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- العاملين يعانون من ضغوط في العمل بمصادر المختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن وكان المصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسة تلك السلوكيات.
- لمصادر ضغوط العمل تأثيراً عكسياً على ممارسة العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.

2- (دراسة وديعة) بعنوان: "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة"، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، 2018.

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير مجموعة من العوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية بالتركيز على بعض العوامل الشخصية والتنظيمية وعامل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية خاصة فيما ارتبطت بالعدالة الإجراءات.
- تتعاظم سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاظمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية، ومقارنة بباقي العوامل المدروسة الأخرى حصلت الثقافة التنظيمية على أعلى تأثير حسب آراء المبحوثين.

3-دراسة (جنات بوخمخ، ناجي بن حسين) بعنوان: "دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعتي قسنطينة 2 وسطيف 1"، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى البيانات المجمعّة بأداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 161 موظف وموظفة بالجامعتين مجال الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن:

- لمكونات التمكين أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعتين مجال الدراسة.
- وجود فروق في مستوى المواطنة التنظيمية بين الجامعتين محل الدراسة إلا أن سبب هذه الفروقات لا يمكن إرجاعه إلى عامل الجنس بل يعود لعوامل أخرى.

4- (دراسة عمر كبير وعبد الرزاق بن علي) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال -عنابة- الجزائر"، مجلة رؤى الإقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 2019.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صيدال عنابة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية، وبلغ عددها 97 عينة بنسبة 74,6% من مجتمع الدراية، تم توزيع الاستبيان عليها جميعا، وتم استرجاع 91 استبيان فقط، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي كان إيجابيا بمؤسسة صيدال، كما أظهرت وجود مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين مرتفع جدا في المؤسسة.
- وجود علاقة تأثير إيجابية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

5- (دراسة شفيق شاطر، جمال الدين كعواش، شريف عمارة): "بعنوان أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة الإقتصاد الخليجي، المجلد 7، العدد 1، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية (المتكون من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري) في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب 58 عضوا أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، لكن بعدد قليل فقط من هذه الأبعاد (الإيثار والسلوك الحضاري) كانت لهما مساهمة ذات دلالة إحصائية في هذا التأثير.
- مستوى ممارسة أعضاء هيئة التدريس لسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (Intaraprasong phd et al, 2012) بعنوان:

«Job satisfaction and organizational Citizenship Behavior of personnel at one university hospital in Tailand».

كان الهدف من الدراسة هو دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بأحد مستشفيات تايلاند، حيث أجريت هذه الدراسة على 296 موظف، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة باستخدام معامل الارتباط pearson لدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ومن بين النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- درجة متوسط سلوك المواطنة التنظيمية (Pearson) عالية، ووجدت جوانب أن الضمير كان له أعلى متوسط وكانت نتيجة الروح الرياضية أدنى.
- معامل الارتباط (Pearson) استخدم لتحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وأظهرت أن هناك ارتباطات إيجابية منخفضة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ($r=0,173, p<0.01$).

2- دراسة (Karolidis, 2016) بعنوان:

«Organizational Citizenship behavior in the greek sector»

سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام اليوناني.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في بناء سلوك المواطنة بأبعاده في القطاع العام اليوناني، حيث يتم فحص مدى تعرض موظفي الخدمة المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية وقد تم ذلك بالاعتماد على الإستبانة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- توجد علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وظائف الخدمة العامة، بينما يعمل التفاعل بين الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي كوسيط لهذه العلاقة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال السابقة التي تطرقنا إليها يتضح أن هذه الدراسات متعددة ومختلفة باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها بالإضافة إلى اختلاف المواضيع التي تضمنتها.

وقد تمثلت أهم أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام نفس الأداة وهي أداة الاستبيان ونفس برنامج التحليل وهو برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة وهما إدارة الاحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وهي الموظفين.
- أما أبرز أوجه الاختلاف الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تمثلت في:
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إشكالية وأهداف الدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية الحداثة والقطاع الذي أجريت فيه.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة في ثلاث مطالب، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة التي لها صلة بالموضوع، ويمكن أن نستخلص مما تناولناه في الجانب النظري مايلي:

- تكمن الفكرة الأساسية لإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في أنها مجموعة محددة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق فعالية تنظيمية من خلال تأثيرها على زيادة دافعية العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بشكل يؤثر إيجابياً على المنظمة.
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم السلوكيات التي تسهم في تطوير المنظمات الحديثة، وأداة رئيسية في تحقيق فعاليتها التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تربطهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظرياً على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة جيجل بقطبيها ومن جهة التأكد من وجود أثر لأبعاد إدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة ومن تم تحليل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لازماً علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة حيث سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم وإختبار أداة الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك نوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل وهي "مؤسسة عمومية" تابعة علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي نشأت بموجب مرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ووضعت تحت وصايتها¹.

ويتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد الذين يكونون موضوع الدراسة، حيث يتكون في دراستنا من جميع الموظفين الإداريين بجامعة جيجل وعددهم (860) موظف، وقمنا بتوزيع 80 استمارة استبيان و استرجاعها كاملة، ومنه عدد الاستبانات المستعملة في هذه الدراسة 80 استبانة.

ثانياً: الأداة المستخدمة في الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة وهي الأداة الأكثر استخداماً وملائمة لإجراء الدراسة، وتعرف على أنها: "صحيفة أو كشف، يتضمن عدد من الأسئلة تتصل بإستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي"². والتي تم تصميمها لدراسة مدى تأثير إدارة الإحتواء العالي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، حيث تتكون من جزئين:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي)

¹ مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مؤرخ في 2003/08/23، تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادتين 2 و3، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003/08/24، ص5.

² عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام spss، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص275

الجزء الثاني: يحتوي على محورين المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل إدارة الإحتواء العالي، والمحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

المحور الأول: العبارات المتعلقة بإدارة الإحتواء العالي والتي تضم 16 عبارة تم تقسيمها على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: المشاركة في إتخاذ القرارات ويضم (1 إلى 4)؛
- البعد الثاني: مشاركة المعلومات وتضم (5 إلى 8)؛
- البعد الثالث: إمتلاك المعرفة وتضم (9 إلى 12)؛
- البعد الرابع: المشاركة في العوائد (13 إلى 16)؛

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية التي تضم 19 عبارة تم تقسيمها على 5 أبعاد وهي:

- البعد الأول: الإيثار وتضم (17 إلى 19)؛
- البعد الثاني: المجاملة (20 إلى 23)؛
- البعد الثالث: الروح الرياضية (24 إلى 27)؛
- البعد الرابع: روح الضمير (28 إلى 31)؛
- البعد الخامس: السلوك الحضاري (32 إلى 35)؛

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي لقياس درجة الإستجابة لكل من محور إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارث " LIKERT " الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، وأن تشمل الاستبانة على كل العناصر التي يجب أن تكون في التحليل، بحيث تكون فقراتها ومفرداتها بسيطة وواضحة لكل من يستخدمها، ومن أجل ذلك تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما

1- الصدق الظاهري للاستبانة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف و على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس كما هو موضح في الملحق رقم (1)، و كان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة و موضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات و مدى وضوحها و ملائمتها للواقع المبحوث، و قد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين التي ذكرت سابقاً، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر منها، بحيث تم صياغة الاستبانة بشكلها النهائي الوارد في الملحق رقم (2) وقد لاحظنا أنه هناك اتفاق بين المحكمين في تقييمهم لأداة البحث حيث نستطيع تقدير نسبة الاتفاق فيما بينهم ب 90 %، وهي تمثل نسبة عالية من الصدق.

2 - الصدق البنائي للاستبيان (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري، تم الانتقال للتأكد من الصدق الداخلي لها والذي يقيس مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كالتالي :

• اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور إدارة الإحتواء العالي

بالنسبة لمحور ادارة الاحتواء العالي فقد تم حساب معاملات الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) كما موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أمتك الحرية الكافية في أداء عملي و مناقشة أفكاري مع الإدارة العليا	0,753**	0,000
02	أقدم إقتراحي و إستفسارتي إلى الإدارة العليا دون تردد	0,673**	0,000
03	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا	0,428**	0,000
04	أمتك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة	0,568**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرار والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,428 و 0,753) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية إستخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
05	توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يلائم الإحتياج إليها	0,664**	0,000
06	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة و الوضوح	0,809**	0,000
07	تشتمل المعلومات التي أحصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة	0,755**	0,000
08	تمكني الإستفادة من المعلومات في إتخاذ القرارات المناسبة	0,437**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,437 و 0,753) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه و بالتالي إمكانية إستخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد إمتلاك المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة	0,441**	0,000
11	يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار و الاراء لتطوير أداء المنظمة	0,850**	0,000
12	يتبادل الموظفون في المنظمة المعلومات و المعارف العامة المتعلقة بالمنظمة	0,824**	0,000
13	يملك الموظفون في المنظمة القابلية و القدرة على تحويل و ترجمة مايمتكونه من خبرات و تجارب أثناء تأدية عملهم	0,748**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد إمتلاك المعرفة والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,441 و 0,850) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية إستخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المشاركة بالعوائد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل و تكافئني عليه	0,766**	0,000
14	يتم تقديم العوائد على أساس الأداء المتميز	0,816**	0,000
15	تتم الترقية بناءا على الكفاءة	0,809**	0,000
16	تميز الإدارة بين العامل المجد و المتسبب في العمل	0,785**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد المشاركة بالعوائد والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,766 و 0,816) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية إستخدامها وتطبيقها.

• اختبار الصدق البنائي لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد تم حساب معاملات الارتباط (صدق الاتساق الداخلي) كما موضح في الجداول التالية :

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الإيثار

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني	0,858**	0,000
18	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	0,736**	0,000
19	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حال غيابهم	0,828**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,736 و 0,858) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد المجاملة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
20	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل	0,692**	0,000
21	أبتعد عن التدخل في خصوصيات زملائي	0,655**	0,000
22	أدعم زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة	0,763**	0,000
23	أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها و أتحدث بكل إتخار عنها مع الآخرين	0,542**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0,542 و 0,763) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة وبعد الروح الرياضية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	أتسامح مع زملائي دائماً عند نشوء صراعات بيننا	0,582**	0,000
25	أقبل النقد الموجه لي	0,474**	0,000
26	أعتذر إذا أخطأت في حق أحد ما	0,597**	0,000
27	أتحمل الأعمال الصعبة دون تذمر	0,771**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح (0,474 و 0,771) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة و بعد وعي الضمير

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
28	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	0,736**	0,000
29	أحافظ على وسائل العمل و لا أستغلها لمصلحتي الشخصية	0,688**	0,000
30	أتقيد بقوانين المؤسسة	0,748**	0,000
31	أعلم جهة العمل مسبقا في حال التغيب	0,732**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح (0,688 و 0,748) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة و بعد السلوك الحضاري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32	أقدم بعض الإقتراحات البناء لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	0,710**	0,000
33	أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب	0,644**	0,000
34	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي و أدائي الوظيفي	0,581**	0,000
35	أحرص على تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين	0,722**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss **دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية له، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح (0,581 و 0,722) وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)، مما يبين أن عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية استخدامها وتطبيقها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

معامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين 0 و 1 حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
16	إدارة الإحتواء العالي	0,815	ممتاز
19	سلوك المواطنة التنظيمية	0,854	ممتاز
35	الثبات العام	0,856	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع قيم معاملات الثبات للمحور الأول (إدارة الإحتواء العالي) والمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) والثبات الكلي كانت ممتازة ، مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتاز وبالتالي يمكن الإعتماد عليها كأداة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد تفرغ البيانات و تحليلها بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهو أكثر البرامج إستخداما في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة ، وقد استخدمنا وفق هذا البرنامج مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل فيما يلي:

المدى: ويعرف بأنه "الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في الظاهرة"¹، فبعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي و لتحديد طول فئات مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الجزء الثاني من الاستبانة ،ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (5-1=4) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0,8) و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلي أو فئة (1,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

¹ محمد محمد جبر المغربي، الإحصاء التحليلي، التحليل في البحوث الاقتصادية والاجتماعية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2011، ص87.

الجدول رقم(13): فئات المقياس الخماسي المعتمد لقياس عبارات الاستبيان

رقم الفئة	المجال	الوزن	درجة الموافقة
الأولى	1-1,80	01	ضعيفة جدا
الثانية	1,81-2,60	02	ضعيفة
الثالثة	2,61-3,40	03	متوسطة
الرابعة	3,41-4,20	04	عالية
الخامسة	4,21-5	05	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

- **معامل الارتباط PEARSON**: يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر تتراوح قيمة معامل الارتباط بين (+1 و -1) فكلما إقتربت قيم هذا المعامل من (+1) كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ ALPHACRONBACH**: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ويأخذ هذا المعامل قيمة بين الصفر والواحد الصحيح والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%.
- **التكرارات والنسب المئوية**: استخدمت من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي**: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما، وتم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة عن عبارات وأبعاد متغيرات الدراسة، مما يساعد على ترتيب العبارات والأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية.
- **الانحراف المعياري**: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية يهدف إلى توضيح درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوسط الحسابي، أو انخفاض التشتت كلما إقتربت قيمته من الصفر.
- **الإنذار الخطي المتعدد**: استخدم لدراسة الأثر بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- **مقاييس الإلتواء و التفرطح**: تم الإعتماد على معاملي الإلتواء والتفرطح (SKEWNESS) و (KURTOSIS)، لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- **اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح**: وذلك لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مايلي:

- النتائج المتعلقة بأفراد العينة.
- تحليل عبارات محاور الدراسة.
- التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي.
- النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بأفراد العينة

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية،

المؤهل العلمي

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	28	35
أنثى	52	65
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

توضح نتائج الجدول رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة هم من جنس الإناث بنسبة 65% بينما نسبة الذكور بلغت 35%، وهذا راجع إلى زيادة توظيف الإناث في الجانب التسيري ومشاركة المرأة في الحياة العملية.

ثانياً: متغير السن

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة%
أقل من 30 سنة	25	31,1
من 30 إلى أقل من 40	36	45
من 40 إلى أقل من 50	16	20
50 سنة فما فوق	3	3,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج نتائج الجدول رقم(15) أن أغلبية العمال الممثلين لعينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة أي بنسبة 45% وهي تمثل أعلى نسبة وتليها فئة العمال اللذين أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 25 عامل أي مانسبته 27,5% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، تليها فئة العاملين الذين أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة حيث بلغ عددهم 16 عامل أي ما نسبته 20% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، أما أدنى نسبة فتمثل نسبة العاملين الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق، حيث بلغ عددهم 3 عمال أي مانسبته 3,8% من العدد الإجمالي لأفراد عينة الدراسة.

نستنتج من هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة هم الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهي فئة تتمتع بالنضج والقدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة%
5 سنوات فأقل	31	38,8
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	21,3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	24	30
15 سنة فما فوق	08	10
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول(16) أن أغلبية افراد العينة الذين بلغ عدد سنوات العمل لديهم 5 سنوات فأقل حيث بلغ عددهم 31 عامل اي ما نسبته 38,8%، تليها فئة العمال الذين تتراوح سنوات عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة والذي بلغ عددهم 24 موظف اي ما نسبته 30%، ثم فئة الموظفين الذين تتراوح عملهم من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 17 موظف، في حين أقل فئة كانت عدد سنوات عملهم 15 سنة فما فوق حيث بلغ عددهم 08 موظفين أي ما نسبته 10%.

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
بكالوريا فأقل	6	7,5
جامعي	55	68,8
تقني سامي	16	20
شهادة أخرى	3	3,8
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم(17) أن أغلبية أفراد العينة كانوا متحصلين على المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 55 عامل أي ما نسبته 68,6%، تليها فئة المتحصلين على شهادة تقني سامي حيث بلغ عددهم 16 عامل أي ما نسبته 20%، ثم فئة العمال المتحصلين على شهادة البكالوريا فأقل حيث بلغ عددهم 6 أي ما نسبته 7,5%، في حين أقل نسبة كانت للمتحصلين على شهادة أخرى حيث بلغ عددهم 3 عمال فقط أي ما نسبته 3,8%. ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلبية العمال كانوا متحصلين على المستوى الجامعي وهذا مايدل على توفر الإمكانيات العلمية التي تسمح لهم بأداء عملهم بإتقان و كفاءة، وهذا يساعد على تحسين العمل.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل المتغير المستقل والمتمثل في إدارة الإحتواء العالي والمتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ويكون ذلك بالإعتماد على حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية كذلك الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور إدالرة الإحتواء العالي بأبعاده الأربعة، و العبارات الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الإحتواء العالي

من أجل التعرف على مستوى إدارة الإحتواء في جامعة جيجل، ينبغي أولاً معرفة مستويات أبعاده الأربعة: المشاركة في إتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، إمتلاك المعرفة، المشاركة بالعوائد، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه.

1- عرض وتحليل عبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في إتخاذ القرارات

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسطة	1,122	3,21	أمتلك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا	01
2	عالية	1,006	3,46	أقدم إقتراحتي وإستفساراتي إلى الإدارة العليا دون تردد	02
4	متوسطة	1,035	3,06	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا	03
1	عالية	0,973	3,63	أمتلك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة	04
متوسطة		0,62925	3,3406	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18): تم ترتيب عبارات المشاركة في إتخاذ القرارات تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(04) " أمتك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 3,63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,973 ، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(02)" أقدم إقتراحي وإستشاراتي إلى الإدارة العليا دون تردد" بمتوسط حسابي قدره 3,46 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,006 ، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(01) "أمتك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشة أفكاري مع الإدارة العليا" بمتوسط حسابي قدره 3,21 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,122 ، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(03) "يتم حب المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا" بمتوسط حسابي قدره 3,06 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب1,035، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

2- عرض وتحليل عبارات بعد مشاركة المعلومات

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد مشاركة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
05	توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يلائم الإحتياج إليها	3,16	0,920	متوسطة	4
06	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح	3,39	0,907	متوسطة	2

07	تشتمل المعلومات التي أحصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة	3,21	1,015	متوسطة	3
08	تمكنني الإستفادة من المعلومات في إتخاذ القرارات المناسبة	3,84	0,834	عالية	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		3,3050	0,65137	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول رقم (19) تم ترتيب عبارات مشاركة المعلومات من اعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:
- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (08) "تمكنني الإستفادة من المعلومات في إتخاذ القرارات المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 3,84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,834 ، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
 - تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (06) "تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح " بمتوسط حسابي قدره 3,39 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,907 ، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
 - تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) "تشتمل المعلومات التي أحصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة" بمتوسط حسابي قدره 3,21 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,015، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) "توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يلائم الإحتياج إليها " بمتوسط حسابي قدره 3,16 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,920، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

3- عرض وتحليل عبارات بعد إمتلاك المعرفة

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد إمتلاك المعرفة

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسطة	1,123	2,93	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة	09
3	متوسطة	1,018	3,34	يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير أداء المنظمة	10
1	عالية	0,953	3,55	يتبادل الموظفون في المنظمة المعلومات والمعارف العامة المتعلقة بالمنظمة	11
2	عالية	0,940	3,45	يملك الموظفون في المنظمة القابلية والقدرة على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب أثناء تأدية عملهم	12
	عالية	0,78478	3,4458	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (20) تم ترتيب عبارات إمتلاك المعرفة من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(11)"يتبادل الموظفون في المنظمة المعلومات والمعارف العامة المتعلقة بالمنظمة" بمتوسط حسابي قدره 3,55 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,953 ، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(12) "يملك الموظفون في المنظمة القابلية والقدرة على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب أثناء تأدية عملهم" بمتوسط حسابي قدره 3,45 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة عالية وقد قدر الانحراف المعياري ب 0,940 ، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(10) "يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير أداء المنظمة" بمتوسط حسابي قدره 3,34 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1,018، وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(09) "تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الإطلاع عليه بسهولة" بمتوسط حسابي قدره 2,93 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,123 وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة

4- عرض وتحليل عبارات بعد مشاركة المعلومات

الجدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في العوائد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
13	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل و تكافئني عليه	2,90	1,154	متوسطة	2
14	يتم تقديم الحوافز المادية على أساس الأداء المتميز	2,46	1,055	ضعيفة	4
15	تتم الترقية بناء على الكفاءة	2,85	1,181	متوسطة	3
16	تميز الإدارة بين الموظف المجد والمتسبب في العمل	2,98	1,169	متوسطة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	2,7969	0,90454	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (21) تم ترتيب عبارات المشاركة في العوائد من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم(16) "تميز الإدارة بين الموظف المجد والمتسبب في العمل " بمتوسط حسابي قدره 2,98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري ب 1,169 وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم(13) "تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه" بمتوسط حسابي قدره 2,90 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 1,154 وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(15) "تتم الترقية بناء على الكفاءة" بمتوسط حسابي قدره 2,85 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 1,181 وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(14) "يتم تقديم الحوافز المادية على أساس الأداء المتميز" بمتوسط حسابي قدره 2,46 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة الموافقة ضعيفة وقد قدر الإنحراف المعياري ب 1,055 وهذا يدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة

5- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة الإحتواء العالي

الجدول رقم(22): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الكلي لإدارة الإحتواء العالي

أبعاد إدارة الإحتواء العالي	المتوسط الحسابي الكلي	الإنحراف المعياري الكلي	الترتيب	المستوى
المشاركة في إتخاذ القرارات	3,3406	0,62925	2	متوسطة
مشاركة المعلومات	3,3050	0,65137	3	متوسطة
إمتلاك المعرفة	3,4458	0,78478	1	عالية
المشاركة في العوائد	2,7969	0,90454	4	متوسطة
إدارة الإحتواء العالي	3,2133	0,50645		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(22) أن إدارة الإحتواء العالي موجودة في جامعة جيجل بدرجة متوسطة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور إدارة الإحتواء العالي الذي بلغ 3,21 والواقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري الكلي ب 0.50.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات إدارة الإحتواء العالي ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى بعد إمتلاك المعرفة بمتوسط حسابي 3,44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,784.
 - يأتي في المرتبة الثانية بعد المشاركة في إتخاذ القرارات بمتوسط حسابي 3,34 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 0,629.
 - يأتي في المرتبة الثالثة بعد مشاركة المعلومات بمتوسط حسابي 3,30 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 0,651.
 - يأتي في المرتبة الرابعة بعد المشاركة في العوائد بمتوسط حسابي 2,79 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 0,904.
- ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية من أجل التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل، تم أولا تفرغ إجابات أفراد العينة حوله، ثم الحصول النتائج التي يظهرها الجدول التالي:
- الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
17	أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني	3,46	1,102	متوسطة	17
18	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	4,06	0,700	عالية	8
19	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حال غيابهم	3,44	1,089	عالية	18
20	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل	4,14	0,611	عالية	3
21	أبتعد عن التدخل في خصوصيات زملائي	4,16	0,665	عالية	2
22	أدعم زملائي معنويا في الأوقات الصعبة	4,10	0,704	عالية	7
23	أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها و أتحدث بكل إتخار عنها مع الآخرين	3,81	0,597	عالية	14
24	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	3,65	0,813	عالية	15
25	أقبل النقد الموجه لي	3,96	0,702	عالية	10

6	عالية	0,711	4,11	أعتذر إذا أخطأت في حق أحد ما	26
19	متوسطة	1,036	3,38	أتحمل الأعمال الصعبة دون تدمير	27
11	عالية	0,752	3,94	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	28
4	عالية	0,568	4,14	أحافظ على وسائل العمل و لا أستغلها لمصلحتي الشخصية	29
5	عالية	0,707	4,14	أتقيد بقوانين المؤسسة	30
9	عالية	0.616	4,03	أعلم جهة العمل مسبقا في حال التغيب	31
16	عالية	0,897	3,58	أقدم بعض الإقتراحات البناء لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	32
12	عالية	0,718	3,94	أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب	33
1	عالية	0,530	4,19	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي و أدائي الوظيفي	34
13	عالية	0,658	3,85	أحرص على تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين	35
	عالية	0,38579	3,8980	المتوسط الحسابي والاحتراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن سلوك المواطنة التنظيمية موجودة بجامعة جيجل بدرجة عالية والدليل على ذلك المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية الذي بلغ 3,89 والواقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارث ويمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري الكلي ب 0,38.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات سلوك المواطنة التنظيمية من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (34) "أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره 4,19 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,530، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (21) "أبتعد عن التدخل في خصوصيات زملائي" بمتوسط حسابي قدره 4,16 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,665 وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (30) "أنتقد بقوانين المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,707 وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (20) "أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,611، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (29) "أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية" بمتوسط حسابي قدره 4,14 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,568 وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (26) "أعتذر إذا أخطأت في حق أحد ما" بمتوسط حسابي قدره 4,11 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,711، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (22) "أدعم زملائي معنويا في الأوقات الصعبة" بمتوسط حسابي قدره 4,10 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,704، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (18) "أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل" بمتوسط حسابي قدره 4,06 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,700، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (31) "أعلم جهة العمل مسبقا في حال التغيب" بمتوسط حسابي قدره 4,03 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,616، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (25) "أقبل النقد الموجه لي" بمتوسط حسابي قدره 3,96 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,702، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (28) "أحرص على حضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر" بمتوسط حسابي قدره 3,94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,752، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (33) "أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي قدره 3,94 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,718، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (35) "أحرص على تحسين صور المؤسسة أمام الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 3,85 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,658، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (23) "أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل إفتخار عنها مع الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 3,81 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,597، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (24) "أسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا" بمتوسط حسابي قدره 3,65 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,813، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (32) "أقدم بعض الإقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها" بمتوسط حسابي قدره 3,58 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري ب 0,897، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة السابعة عشر العبارة رقم (17) "أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني" بمتوسط حسابي قدره 3,46 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,102، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم (19) "أقوم بإنجاز عمل زملائي في حال غيابهم" بمتوسط حسابي قدره 3,44 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة عالية وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,089 ، وهذا مايدل على وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.
- تأتي في المرتبة التاسعة عشر العبارة رقم (27) "أتحمل الأعمال الصعبة دون تذمر" بمتوسط حسابي قدره 3,38 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث، مايمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري بـ 1,036 ، وهذا مايدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العين حول مضمون هذه العبارة.

المطلب الثالث: التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة الاختبار ، كأن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، ووجود استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.

أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يعتبر اختبار إعتدالية التوزيع من أهم خطوات التحليل الإحصائي للبيانات، فبعد القيام بهذه المرحلة يستطيع الباحث اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات بحثه ولأجل هذا الغرض تم الاعتماد على عامل الإلتواء skewnes الذي يكون محصور بين (3 ؛ -3)، ومعامل التفرطح kurtosis الذي يجب ألا يتجاوز 20 والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(24): معاملي الإلتواء والتفرطح

المعامل التفرطح	معامل الإلتواء	البعد
0,327	-0,046	المشاركة في اتخاذ القرارات
-0,406	-0,040	مشاركة المعلومات
-0,220	-0,680	امتلاك المعرفة
-0,861	-0,246	المشاركة في العوائد
4,907	-0,713	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ينضح من الجدول أعلاه أن معاملات الإلتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين -0,713 و -0,040 والتي تقع في المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 ؛ 3)، أما معاملات التفرطح محصورة بين -0,861 و 4,907 وهي أقل من 20. ومنه فالنتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار استقلالية متغيرات الدراسة

لاختبار استقلالية متغير الدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، فقد استخدمنا معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance مع مراعاة أن تكون قيمة VIF أقل من 10 وقيم التباين المسموح أكبر من 0,20 والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): معامل التضخم والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
المشاركة في إتخاذ القرارات	1,285	0,778
مشاركة المعلومات	1,968	0,508
امتلاك المعرفة	1,575	0,635
المشاركة في العوائد	1,120	0,893

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءة الجدول نلاحظ أن جميع القيم التي تأتي ضمن الحدود المقبولة، لذا لا تعتبر مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة للنموذج مؤثرة على صحة ذلك النموذج، وعلى هذا الأساس يسمح بمواصلة المرحلة الموالية لاختبار الفرضيات.

ثالثاً: اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في حالة وجود علاقة ما بين الأخطاء العشوائية للنموذج الخطي لذا يتوجب إعداد النظر في فرضية إنعدام التباين.

وهناك عدة اختبارات للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الذاتي من أهمها اختبار درين واتسون (DURBIN) و (WATSON) (D-W)، وذلك كونه مناسب لاختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي من المرتبة الأولى بموجبه توضع فرضية العدم ضد الفرضية البديلة .

وعليه كلما كانت قيمة (D-W) قريبة من الصفر دل ذلك على وجود ارتباط ذاتي موجب في حين كلما كانت هذه القيمة قريبة من 4 كلما دل ذلك على وجود ارتباط ذاتي سالب وأخيرا كلما اقتربت تلك القيمة من 2 دل ذلك على انعدام وجود ارتباط ذاتي والجدول التالي يوضح قيم (D-W) لفرضيات الدراسة.

الجدول رقم(26): قيم D-W حول مشكلة الارتباط الذاتي

قيمة D-W	الفرضية
1,474	الفرضية الرئيسية
1,451	الفرضية الفرعية الأولى
1,609	الفرضية الفرعية الثانية
1,655	الفرضية الفرعية الثالثة
1,575	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال قراءة نتائج الجدول رقم (26) يتضح ان جميع قيم D-W لكل فرضيات الدراسة قريبة من 2 ، لذا يمكن أن نستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات يؤثر على صحة النماذج، إذا فالنماذج المقترحة صحيحة مما يسمح بالانتقال إلى المرحلة التالية من اختبار صحتها عن طريق تحليل التباين للانحدار المتعدد وفق ما هو وارد أدنا.

المطلب الرابع: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا الجانب لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والتي تشكلت على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، ولكن وجب علينا أولا اختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي لفرضيات الدراسة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التي مفادها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد مشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد امتلاك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لإختبار هذه الفرضيات استخدمنا تحليل التباين والانحدار الخطي المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد إدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، والجداول الموالية توضح النتائج المتوصل إليها:

أولاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين لإدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح R ²
الإنحدار	1,845	1	1,845	14,520	0,000	0,396	0,157	0,146
1 الخطأ المتبقي	9,913	78	0,127	-	-	-	-	-
المجموع	11,758	79	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوارد في الجدول رقم (27) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (14,520) بمستوى معنوية قدر ب (0,000) وبالتالي فإن F دالة عند مستوى الدلالة (0,05)، وقد بلغت قيمة الإرتباط R (0,396) أما معامل التحديد فإن قيمته قدرت ب (0,157 R²) مما يشير إلى أن إدار الإحتواء العالي تفسر ما قيمته (15,7%) من المتغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية، ولمعرفة أثر إدارة الإحتواء

العالي على سلوك المواطنة التنظيمية فقد تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد الوارد في الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الإنحدار المتعدد بين أبعاد إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى دلالة t sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Béta	الخطأ المعياري	B	
0,000	10,140	-	0,272	760,2	ثابت
0,010	2,644	0,303	0,070	0,186	المشاركة في اتخاذ القرارات
0,061	1,901	0,270	0,084	0,160	مشاركة المعلومات
0,823	-0,224	-0,028	0,062	-0,014	امتلاك المعرفة
0,773	0,289	0,031	0,046	0,013	المشاركة في العوائد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه فإن (t) يسعى لإختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت".

الفرضية الرئيسية: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

بالنظر إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (28) فإن مستوى دلالة معلمة الحد الثابت (sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) ولهذا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الإنحدار، حيث بلغت (2,760).

ثانيا: النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية

1-الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في إتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة (t) للمشاركة في إتخاذ القرارات بلغت (2,644) عند مستوى المعنوية (0,010) وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، كما أن قيمة B معامل الإنحدار غير المعياري بلغت (0,186) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير التابع بوحدة واحدة، أما معامل الإنحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (0,303) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة (t) لمشاركة المعلومات بلغت (1,901) عند مستوى المعنوية (0,061) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية، كما أن قيمة B معامل الإنحدار غير المعياري بلغت (0,160) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير التابع بوحدة واحدة، أما معامل الإنحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (0,270) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لامتلاك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة (t) لامتلاك المعرفة بلغت (-0,224) عند مستوى المعنوية (0,823) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، كما أن قيمة B معامل الإنحدار غير المعياري بلغت (-0,014)

4-الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمشاركة العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية. يتضح من الجدول رقم (28) أن قيمة (t) لمشاركة المعلومات بلغت (0,289) عند مستوى المعنوية (0,773) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، كما أن قيمة B معامل الانحدار غير المعياري بلغت (0,031) وهي تشير إلى مقدار الزيادة المحققة في قيمة المتغير التابع نتيجة زيادة المتغير التابع بوحدة واحدة، أما معامل الانحدار المعياري (Béta) فقد بلغت (0,013) وهي تعزز النتيجة المتحصل عليها.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من جدول تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد فإن الفرضي الرئيسية محققة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لإدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لامتلاك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي نستنتج أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات له أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما عدا بعد مشاركة المعلومات وبعد امتلاك المعرفة وبعد المشاركة في العوائد التي تم رفض كل منها، أي أن الفرضية الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة محققة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل الذي تناول الدراسة الميدانية لأثر إدارة الإحتواء العالي على سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ، وكانت الإستبانة هي الوسيلة المستخدمة في ذلك حيث تم توزيعها على عينة قدرها (80) تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تم عرض ومناقشة نتائج آراء مجتمع الدراسة حول إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطن التنظيمية وذلك بالإعتماد على مجموع من الاساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك الانحدار الخطي المتعدد.

وقد انتهت مرحلة تحليل البيانات بالوصول إلى مجموعة من النتائج و الاستنتاجات حول إختبار صحة الفرضيات، إضافة إلى مناقشة وتفسير هذه النتائج، وهذا ما سيقودنا في الأخير إلى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي نلرى أنها مناسبة.

الخاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور إدارة الإحتواء العالي بأبعادها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، حيث استهدفت الدراسة الموظفين الإداريين كون هذه الفئة تعتبر من أهم الركائز في المؤسسات التعليمية والمحرك الأساس للنجاحات التي تحققها المنظمات لدى من الضروري إحتواء هذه الفئة المهمة لتظهر سلوكيات خلاقة تتجاوز محددات الدور الرسمي والمتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما تم تقديم بعض الإقتراحات و آفاق الدراسة.

أولاً: النتائج النظرية

- إدارة الإحتواء العالي هي مجموعة الممارسات التي تحاول تحسين الأداء التنظيمي من خلال إشراك الموظفين في الأعمال أو القرارات أو العلاقات وجعلهم مسؤولين عنها؛
- هناك أبعاد عديدة ومختلفة لإدارة الإحتواء العالي، تم التركيز في هذه الدراسة على أربعة أبعاد وهي: المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، امتلاك المعرفة، المشاركة في العوائد؛
- يشكل السلوك التطوعي أو مايعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت إهتماما بحثيا كبيرا نظرا لآثاره الإيجابية على أداء المنظمة وقدرته على الإرتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية في مختلف القطاعات؛
- يمكن تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات من حل العديد من المشكلات، وفسح مجال كبير للتخطيط والإبداع التنظيمي؛
- هناك عدة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية اختلفت باختلاف الباحثين حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد وهي: الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري؛
- لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية وأخرى سلبية فهي تحسن من كفاءة وفعالية المنظمة، إلا أنها قد تنمي لدى الأفراد روح الإتكالية؛

النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة الميدانية بجامعة جيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- اتجاهات العمال نحو إدارة الإحتواء العالي كانت بمستوى متوسط من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,23 وهذا ما يدل على الاهتمام المتوسط لجامعة جيجل بإدارة الإحتواء العالي؛
 - تقدم بعد امتلاك المعرفة على جميع أبعاد إدارة الإحتواء العالي حيث حاز على درجة عالية من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,44؛
 - اتجاهات العمال نحو المشاركة في العوائد كانت بمستوى متوسط من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ب 2,97 وهذا ما يدل على أن العمال غير راضيين على الأجور والعوائد والمكافآت التي يتحصلون عليها؛
 - يتمتع الموظفون الإداريون لجامعة جيجل بمستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية والدليل على ذلك المتوسط الحسابي الكلي لها والذي قدر ب 3,89؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في إتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد مشاركة المعلومات على سلوك المواطنة التنظيمية؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد امتلاك المعرفة على سلوك المواطنة التنظيمية؛
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في العوائد على سلوك المواطنة التنظيمية؛
 - أبانت نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضيات على وجود علاقة أثر موجبة بين إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية.

اقتراحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الإقتراحات التي نرى أنها مناسبة:
- العمل على ترسيخ مفهوم إدارة الإحتواء العالي لدى الموظفين الإداريين من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات؛ مشاركتهم المعلومات والمعرفو وإشراكهم في العوائد؛
 - البحث بشكل معمق عن أهم العوامل المؤثرة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بإعتباره سلوك إيجابي يسمح بتحسين أداء المنظمات والإرتقاء بها إلى مستويات عالية؛
 - الإهتمام بنظام المكافآت والأجور التشجيعية للموظفين بإعتباره من أهم العوامل التي تساهم في بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
 - دعم وتعزيز مستوى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إعتداد سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى داخل المنظمة؛
 - ترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال عقد تكوينات ودورات تدريبية وندوات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره الإيجابية علوى مستوى الفرد والجماع والمنظمة؛

آفاق الدراسة

من خلال بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا إليه من نتائج، نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا ومن بين هذه المواضيع مايلي:

- دور إدارة الإحتواء العالي في الحد من التسرب الوظيفي.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإستغراق الوظيفي.

المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ-الكتب

1-سعد علي العنزي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.

2-عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام spss ، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص275

3- محمد محمد جبر المغربي، الإحصاء التحليلي، التحليل في البحوث الاقتصادية والاجتماعية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2011، ص87.

ب-المجلات والمقالات العلمية :

1- أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعة، العدد 54، 2018.

2- أمل محمد علي العبيدي، ضحى صالح محمد السعدي، دور الاحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، المجلد 30، 2018.

3-برقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، العدد 23، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص212.

4- جنات بوخمخ، ناجي بن حسين، دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018.

5- حسين فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

6-حسين وليد حسين، انعكاس ممارسات الاحتواء العالي للعاملين في الصحة التنظيمية، مجلة جامعة بابلون، المجلد 26، العدد 9، 2018.

- 7- حمزة معمري، وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- 8- خليل شرقي، الأطر والنماذج النظرية لإدارة الاحتواء العالي، دراسة بيليو مصرية وتحليل المضمون، مجلة الباحث، المجلد 21، 2021.
- 9- رغد محمد خروقة، صفاء إدريس عبودي، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 3، 2020.
- 10- سناء مصطفى محمد أبو ليفة، علاقة إدارة الاحتواء العالي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية مطبقة على شركة أسبوت لتكرير البترول، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 1، 2016، ص 283.
- 11- شفيق شاطر، جمال الدين كعواش، شريف عمارة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1، 2021.
- 12- طاهر محسن منصور، محمود شاكر عاشور، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 30، 2016.
- 13- علاء فرحان الدعيمي، زيتون نعمة السعدون، إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها بتعزيز رأس المال النفسي، مجلة جامعة بابلون، المجلد 27، العدد 3، 2019.
- 14- غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2012/2013.
- 15- محمد صالح، أثر تطبيق إدارة المواهب في تحقيق إدارة الاحتواء العالي باتصالات الجزائر-جيجل-، مجلة إدارة الأعمال الدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.
- 16- مريم عيسى أحمد عبد العزيز، عادل محمود السمان وآخرون، العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2021.

- 17- مينة سليمان شهري، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 3، 2019.
- 18- ناجي عبد الستار ومحمد صبحي فرحان، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 3، العدد 39، 2017.
- 19- نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- 20- هند نعيم حوشي، إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانحراف الاستراتيجي، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 17، العدد 34، 2021.
- ت-الأطروحات والرسائل الجامعية
- 1-حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.
- 2-رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الاقتصادية السورية، 2020.
- 3-سحر عباس كاظم الدجيلي، ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز قدرات الموارد البشرية، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2021.
- 4-شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016.
- 5- لبنى علي السلايمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.

ث-النصوص القانونية والوثائق الرسمية

1- مرسوم تنفيذي رقم 03-279، مؤرخ في 2003/08/23، تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادتين 2 و3، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003/08/24.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1-Ahmed Khalaf Hamdan, Shireen Ismael Khaleel, and Layth Abd alrazzaq Kamil, Diagnosing the Reality of high containment management practices in educational organizations, journal for advancement of marketing education issue 28, No 7, 2020.

2-Intarapsong pht et All, Job satisfaction and organizational citizenship behavior of personnel at one university hospital in Thailand, journal of the medical association of Thailand, 2012

3-Dimitrios Karolidis, Organizational citizenship behavior in the Greek public sector, for the degree of master in business administration, 2016

ثالثا:المواقع الإلكترونية

1-<https://what works growth.org>

2-<https://www.wol.lza.org>

3-<https://lvey businessjournal.com>

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبانة في صورتها النهائية



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:
"دور إدارة الاحتواء العالي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"
يشرفنا ان نقدم لكم هذه الاستبانة المصممة لجمع بيانات تخدم مباشرة أهداف بحثنا العلمي، فالرجاء
التفضل بالإجابة على العبارات التي تحتويها الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على
صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بإشراف الأستاذ

د.صالح محمد

إعداد الطالبتين

- بومنيخرة نريمان

- سطيحي ريمة

السنة الدراسية: 2021-2022 م

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة
من 50 سنة فما فوق
- 3- الإقدمية: 5 سنوات فأقل
من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة
15 سنة فما فوق
- 4- المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل
جامعي
تقني سامي
شهادة أخرى

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان
المحور الأول: العبارات المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي

الأبعاد	الرقم	العبارات المقترحة	غي موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المشاركة في اتخاذ القرارات	01	أمتك الحرية الكافية في أداء عملي ومناقشة أفكار مع الإدارة العليا					
	02	أقدم اقتراحاتي واستفساراتي إلى الإدارة العليا دون تردد					
	03	يتم حل المشاكل التي تحدث في العمل دون اللجوء إلى الإدارة العليا					
	04	أمتك الإمكانيات اللازمة للتصرفات المناسبة					
مشاركة المعلومات	05	توفر المنظمة المعلومات بالتوقيت الذي يلائم الاحتياج إليها					
	06	تمتاز المعلومات التي يتم الحصول عليها بالدقة والوضوح					
	07	تشتمل المعلومات التي أحصل عليها على كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة					
	08	تمكيني الاستفادة من المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة					
امتلاك المعرفة	09	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يمكن الاطلاع عليه بسهولة ويسر					
	10	يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير أداء المنظمة					
	11	يتبادل الموظفون في المنظمة المعلومات والمعارف العامة المتعلقة بالمنظمة					

					يمتلك الموظفون في المنظمة القابلية والقدرة على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب أثناء تأدية عملهم	12	
					تقدر الادارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه	13	المشاركة في العوائد
					يتم تقديم الحوافز المادية على أساس الأداء المتميز	14	
					تتم الترقية بناءا على الكفاءة	15	
					تميز الإدارة بين العامل المجد والمتسبب في العمل	16	

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	العبارات المقترحة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإتيار	17	اساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني					
	18	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل					
	19	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حال غيابهم					
الجمالة	20	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل					
	21	ابتعد عن التدخل في خصوصيات زملائي					
	22	ادعم زملائي معنويا في الأوقات الصعبة					

					احترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين	23	
					اتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	24	الروح الرياضية
					أقبل النقد الموجه لي	25	
					أعتذر إذا أخطأت في حق أحد ما	26	
					أتحمل الأعمال الصعبة دون تذمر	27	
					أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	28	
					أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	29	
					أتقيد بقوانين المؤسسة	30	
					أعلم جهة العمل مسبقا في حال التغيب	31	
					أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	32	السلوك الحضاري
					أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب	33	
					أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	34	
					أحرص على تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين	35	

وشكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

إسم ولقب الأستاذ	إسم الجامعة
محمد صالح	جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
عيسى نجيمي	جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
كرامش بلال	جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-
بلجازية عمر	جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لمحاور الاستبيان

الصدق الداخلي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

		Corrélations				ال_اتخاذ_في_المشاركة قرارات
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Q1	Corrélacion de Pearson	1	,608**	-,033	,202	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000	,769	,073	,000
	N	80	80	80	80	80
Q2	Corrélacion de Pearson	,608**	1	-,065	,076	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000		,569	,503	,000
	N	80	80	80	80	80
Q3	Corrélacion de Pearson	-,033	-,065	1	,149	,428**
	Sig. (bilatérale)	,769	,569		,186	,000
	N	80	80	80	80	80
Q4	Corrélacion de Pearson	,202	,076	,149	1	,568**
	Sig. (bilatérale)	,073	,503	,186		,000
	N	80	80	80	80	80
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélacion de Pearson	,753**	,673**	,428**	,568**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء مشاركة المعلومات

		Corrélations				المعلومات_مشاركة
		Q5	Q6	Q7	Q8	
Q5	Corrélacion de Pearson	1	,576**	,369**	,002	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,987	,000
	N	80	80	80	80	80
Q6	Corrélacion de Pearson	,576**	1	,583**	,151	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,180	,000
	N	80	80	80	80	80
Q7	Corrélacion de Pearson	,369**	,583**	1	,251*	,755**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,025	,000
	N	80	80	80	80	80

Q8	Corrélation de Pearson	,002	,151	,251*	1	,437**
	Sig. (bilatérale)	,987	,180	,025		,000
	N	80	80	80	80	80
المعلومات_مشاركة	Corrélation de Pearson	,664**	,809**	,755**	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء امتلاك المعرفة

Corrélations

		Q9	Q10	Q11	Q12	المعرفة_امتلاك
Q9	Corrélation de Pearson	1	,421**	,394**	,248*	,441**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,026	,000
	N	80	80	80	80	80
Q10	Corrélation de Pearson	,421**	1	,602**	,435**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q11	Corrélation de Pearson	,394**	,602**	1	,398**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q12	Corrélation de Pearson	,248*	,435**	,398**	1	,748**
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
المعرفة_امتلاك	Corrélation de Pearson	,441**	,850**	,824**	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء المشاركة في العوائد

Corrélations

		Q13	Q14	Q15	Q16	بالعوائد_المشاركة
Q13	Corrélation de Pearson	1	,548**	,463**	,420**	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q14	Corrélation de Pearson	,548**	1	,554**	,523**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q15	Corrélation de Pearson	,463**	,554**	1	,538**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q16	Corrélation de Pearson	,420**	,523**	,538**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
بالعوائد_المشاركة	Corrélation de Pearson	,766**	,816**	,809**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

الصدق الداخلي لأبعاد إدارة الإحتواء العالي والمحور الكلي (إدارة الإحتواء العالي)

Corrélations

		القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	المعلومات_مشاركة	المعرفة_امتلاك	بالعوائد_المشاركة	العالى_الاحتواء_ادارة
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélation de Pearson	1	,417**	,056	,126	,551**
	Sig. (bilatérale)		,000	,622	,266	,000
	N	80	80	80	80	80
المعلومات_مشاركة	Corrélation de Pearson	,417**	1	,568**	,319**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,000
	N	80	80	80	80	80
المعرفة_امتلاك	Corrélation de Pearson	,056	,568**	1	,239*	,643**
	Sig. (bilatérale)	,622	,000		,033	,000
	N	80	80	80	80	80
بالعوائد_المشاركة	Corrélation de Pearson	,126	,319**	,239*	1	,683**
	Sig. (bilatérale)	,266	,004	,033		,000
	N	80	80	80	80	80
العالى_الاحتواء_ادارة	Corrélation de Pearson	,551**	,839**	,643**	,683**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء الإيثار

		Corrélations			
		Q17	Q18	Q19	الإيثار
Q17	Corrélacion de Pearson	1	,520**	,515**	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
Q18	Corrélacion de Pearson	,520**	1	,429**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80
Q19	Corrélacion de Pearson	,515**	,429**	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80
الإيثار	Corrélacion de Pearson	,858**	,736**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء المجاملة

		Corrélations				
		Q20	Q21	Q22	Q23	المجاملة
Q20	Corrélacion de Pearson	1	,256*	,468**	,141	,692**
	Sig. (bilatérale)		,022	,000	,212	,000
	N	80	80	80	80	80
Q21	Corrélacion de Pearson	,256*	1	,316**	,173	,665**
	Sig. (bilatérale)	,022		,004	,124	,000
	N	80	80	80	80	80
Q22	Corrélacion de Pearson	,468**	,316**	1	,196	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,082	,000
	N	80	80	80	80	80
Q23	Corrélacion de Pearson	,141	,173	,196	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,212	,124	,082		,000
	N	80	80	80	80	80
المجاملة	Corrélacion de Pearson	,692**	,665**	,763**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء الروح الرياضية

Corrélations

		Q24	Q25	Q26	Q27	الرياضية_الروح
Q24	Corrélation de Pearson	1	,065	,047	,278*	,582**
	Sig. (bilatérale)		,564	,678	,012	,000
	N	80	80	80	80	80
Q25	Corrélation de Pearson	,065	1	,161	,089	,474**
	Sig. (bilatérale)	,564		,154	,431	,000
	N	80	80	80	80	80
Q26	Corrélation de Pearson	,047	,161	1	,337**	,597**
	Sig. (bilatérale)	,678	,154		,002	,000
	N	80	80	80	80	80
Q27	Corrélation de Pearson	,278*	,089	,337**	1	,771**
	Sig. (bilatérale)	,012	,431	,002		,000
	N	80	80	80	80	80
الرياضية_الروح	Corrélation de Pearson	,582**	,474**	,597**	,771**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء روح الضمير

Corrélations

		Q28	Q29	Q30	Q31	الضمير_روح
Q28	Corrélacion de Pearson	1	,376**	,326**	,359**	,736**
	Sig. (bilatérale)		,001	,003	,001	,000
	N	80	80	80	80	80
Q29	Corrélacion de Pearson	,376**	1	,362**	,352**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,001	,000
	N	80	80	80	80	80
Q30	Corrélacion de Pearson	,326**	,362**	1	,457**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001		,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q31	Corrélacion de Pearson	,359**	,352**	,457**	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000		,000
	N	80	80	80	80	80

الضمير_روح	Corrélacion de Pearson	,736**	,688**	,748**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء السلوك الحضاري

Corrélations

		Q32	Q33	Q34	Q35	الحضاري_السلوك
Q32	Corrélacion de Pearson	1	,175	,037	,448**	,710**
	Sig. (bilatérale)		,122	,747	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
Q33	Corrélacion de Pearson	,175	1	,431**	,168	,644**
	Sig. (bilatérale)	,122		,000	,137	,000
	N	80	80	80	80	80
Q34	Corrélacion de Pearson	,037	,431**	1	,336**	,581**
	Sig. (bilatérale)	,747	,000		,002	,000
	N	80	80	80	80	80
Q35	Corrélacion de Pearson	,448**	,168	,336**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,137	,002		,000
	N	80	80	80	80	80
الحضاري_السلوك	Corrélacion de Pearson	,710**	,644**	,581**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Corrélations

		الايتار	المجاملة	الرياضية_الروح	الضمير_روح	الحضاري_السلوك	التنظي_المواطنة_سلوك مية
الايتار	Corrélacion de Pearson	1	,468**	,595**	,375**	,284*	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,011	,000
	N	80	80	80	80	80	80
المجاملة	Corrélacion de Pearson	,468**	1	,326**	,575**	,513**	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الرياضية_الروح	Corrélacion de Pearson	,595**	,326**	1	,357**	,284*	,712**

الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,001	,011	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الضمير_روح	Corrélation de Pearson	,375**	,575**	,357**	1	,547**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
الحضاري_السلوك	Corrélation de Pearson	,284*	,513**	,284*	,547**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,011	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80
التنظيمية_المواطنة_سلوك	Corrélation de Pearson	,768**	,759**	,712**	,758**	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04):معامل الثبات ألفا كرونباخ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة الإحتواء العالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	17

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	35

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	122,26	152,956	,441	,850
Q2	122,01	154,569	,435	,850
Q3	122,41	163,131	,085	,860
Q4	121,85	161,572	,159	,857
Q5	122,31	156,800	,382	,851
Q6	122,09	155,600	,443	,850
Q7	122,26	152,728	,506	,848
Q8	121,64	158,361	,353	,852
Q9	122,55	150,554	,531	,847
Q10	122,14	158,171	,283	,854
Q11	121,93	155,134	,438	,850
Q12	122,03	159,215	,268	,854
Q13	122,58	153,792	,396	,851
Q14	123,01	158,240	,268	,855
Q15	122,63	153,756	,386	,852
Q16	122,50	157,291	,266	,855
Q17	122,01	157,025	,298	,854
Q18	121,41	158,296	,436	,851
Q19	122,04	154,999	,379	,852
Q20	121,34	160,682	,349	,853
Q21	121,31	162,066	,233	,855
Q22	121,38	157,858	,458	,850
Q23	121,66	159,011	,470	,851
Q24	121,83	159,007	,331	,853

الملاحق

Q25	121,51	163,215	,153	,856
Q26	121,36	159,880	,337	,853
Q27	122,10	157,281	,312	,853
Q28	121,54	157,290	,456	,850
Q29	121,34	160,631	,382	,852
Q30	121,34	156,885	,512	,849
Q31	121,45	158,554	,485	,850
Q32	121,90	154,825	,485	,849
Q33	121,54	161,214	,259	,854
Q34	121,29	163,195	,220	,855
Q35	121,63	157,301	,528	,849

الملحق رقم (05): التكرارات والنسب المئوية لمحور البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	28	35,0	35,0	35,0
أنثى	52	65,0	65,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	25	31,3	31,3	31,3
سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	36	45,0	45,0	76,3
سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	16	20,0	20,0	96,3
فوق فما سنة 50	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	31	38,8	38,8	38,8
سنوات 10 الى 5 من	17	21,3	21,3	60,0
سنة 15 من أقل الى 10 من	24	30,0	30,0	90,0
فأكثر سنة 15	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فافل بكالوريا	6	7,5	7,5	7,5
جامعي	55	68,8	68,8	76,3
سامي تقني	16	20,0	20,0	96,3
أخرى شهادة	3	3,8	3,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques						
		Q1	Q2	Q3	Q4	ا_اتخاذ_في_المشاركة لقرارات
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,21	3,46	3,06	3,63	3,3406
	Ecart type	1,122	1,006	1,035	,973	,62925

Statistiques						
		Q5	Q6	Q7	Q8	المعلومات_مشاركة
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,16	3,39	3,21	3,84	3,3050
	Ecart type	,920	,907	1,015	,834	,65137

Statistiques						
		Q9	Q10	Q11	Q12	المعرفة_امتلاك
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,93	3,34	3,55	3,45	3,4458
	Ecart type	1,123	1,018	,953	,940	,78478

Statistiques						
		Q13	Q14	Q15	Q16	بالعوائد_المشاركة
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0

الملاحق

Moyenne	2,90	2,46	2,85	2,98	2,7969
Ecart type	1,154	1,055	1,181	1,169	,90454

Statistiques

		اِتخاذ_في_المشاركة لقرارات	المعلومات_مشاركة	المعرفة_امتلاك	بالعوائد_المشاركة	العالى_الاحتواء_ادارة
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3406	3,3050	3,4458	2,7969	3,2133
Ecart type		,62925	,65137	,78478	,90454	,50645

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q17	80	0	3,46	1,102
Q18	80	0	4,06	,700
Q19	80	0	3,44	1,089
Q20	80	0	4,14	,611
Q21	80	0	4,16	,665
Q22	80	0	4,10	,704
Q23	80	0	3,81	,597
Q24	80	0	3,65	,813
Q25	80	0	3,96	,702
Q26	80	0	4,11	,711
Q27	80	0	3,38	1,036
Q28	80	0	3,94	,752
Q29	80	0	4,14	,568
Q30	80	0	4,14	,707
Q31	80	0	4,03	,616
Q32	80	0	3,58	,897
Q33	80	0	3,94	,718
Q34	80	0	4,19	,530
Q35	80	0	3,85	,658
التنظيمية_المواطنة_سلوك	80	0	3,8980	,38579

الملحق رقم (07): معاملي الإلتواء والتفرطح

Caractéristiques		Statistiques	Erreur standard	
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	Moyenne	3,3406	,07035	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,2006 3,4807	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,3438		
	Médiane	3,2500		
	Variance	,396		
	Ecart type	,62925		
	Minimum	1,75		
	Maximum	5,00		
	Plage	3,25		
	Plage interquartile	,75		
	Asymétrie	-,046	,269	
	Kurtosis	,327	,532	
	المعلومات_مشاركة	Moyenne	3,3050	,07283
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,1600 3,4500
Moyenne tronquée à 5 %		3,3000		
Médiane		3,4000		
Variance		,424		
Ecart type		,65137		
Minimum		2,00		
Maximum		5,00		
Plage		3,00		
Plage interquartile		1,00		
Asymétrie		-,040	,269	
Kurtosis		-,406	,532	
المعرفة_امتلاك		Moyenne	3,4458	,08774
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,2712 3,6205
	Moyenne tronquée à 5 %	3,4630		
	Médiane	3,6667		
	Variance	,616		

	Ecart type		,78478	
	Minimum		1,33	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,67	
	Plage interquartile		1,00	
	Asymétrie		-,680	,269
	Kurtosis		-,220	,532
بالعوائد_المشاركة	Moyenne		2,7969	,10113
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,5956	
		Borne supérieure	2,9982	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,8160	
	Médiane		2,7500	
	Variance		,818	
	Ecart type		,90454	
	Minimum		1,00	
	Maximum		4,50	
	Plage		3,50	
	Plage interquartile		1,50	
	Asymétrie		-,246	,269
	Kurtosis		-,861	,532
	التنظيمية_المواطنة_سلوك	Moyenne		3,8980
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	3,8122	
		Borne supérieure	3,9839	
Moyenne tronquée à 5 %			3,9042	
Médiane			3,8947	
Variance			,149	
Ecart type			,38579	
Minimum			2,21	
Maximum			4,95	
Plage			2,74	
Plage interquartile			,36	
Asymétrie			-,713	,269
Kurtosis			4,907	,532

الملحق رقم (08): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

جدول: معامل التضخم والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Tolérance	VIF
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	,186	,070	,303	2,644	,010	,778	1,285	
المعلومات_مشاركة	,160	,084	,270	1,901	,061	,508	1,968	
المعرفة_امتلاك	-,014	,062	-,028	-,224	,823	,635	1,575	
بالعوائد_المشاركة	,013	,046	,031	,289	,773	,893	1,120	

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

الملحق رقم(09): قيم D-W حول مشكلة الإرتباط الذاتي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,418 ^a	,175	,164	,35272	1,451

a. Prédicteurs : (Constante), القرارات_اتخاذ_في_المشاركة

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,390 ^a	,152	,141	,35753	1,609

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومات_مشاركة

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,149 ^a	,022	,010	,38392	1,655

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة_امتلاك

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,148 ^a	,022	,010	,38396	1,575

a. Prédicteurs : (Constante), بالعوائد_المشاركة

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,396 ^a	,157	,146	,35649	1,474

a. Prédicteurs : (Constante), العالي_الاحتواء_ادارة

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

الملحق رقم (10): نتائج تحليل التباين لإدارة الإحتواء العالي وسلوك المواطنة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,845	1	1,845	14,520	,000 ^b
Résidu	9,913	78	,127		
Total	11,758	79			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), العالي_الاحتواء_ادارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,396 ^a	,157	,146	,35649

a. Prédicteurs : (Constante), العالي_الاحتواء_ادارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,760	,272		10,140	,000
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	,186	,070	,303	2,644	,010
المعلومات_مشاركة	,160	,084	,270	1,901	,061
المعرفة_امتلاك	-,014	,062	-,028	-,224	,823
بالعوائد_المشاركة	,013	,046	,031	,289	,773

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك