

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

## أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة حالة شركة أقمصة جن جن - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

-سوفي نبيل

إعداد الطالبتين:

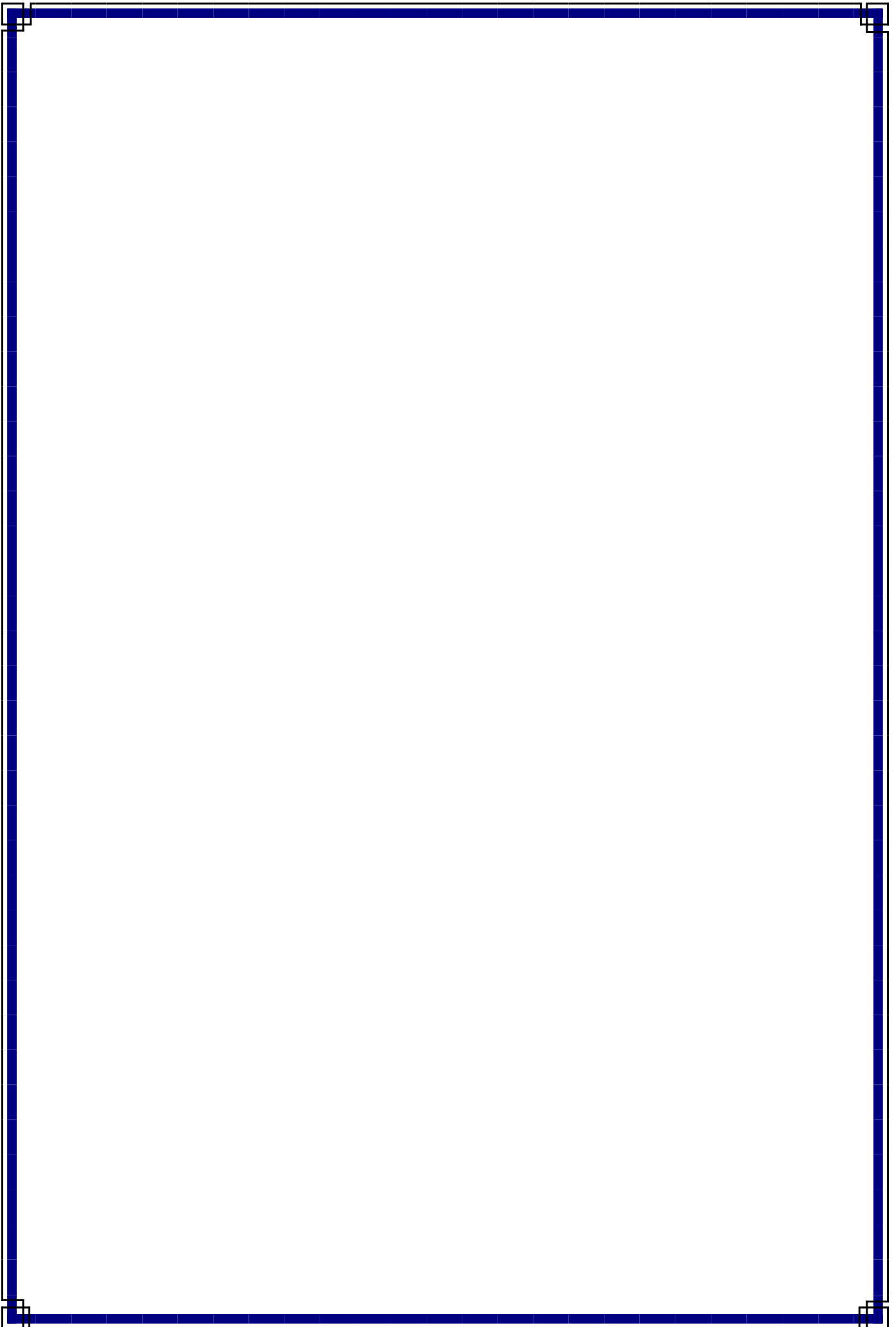
- شهيرة باخة

- منية بن بخمة

لجنة المناقشة

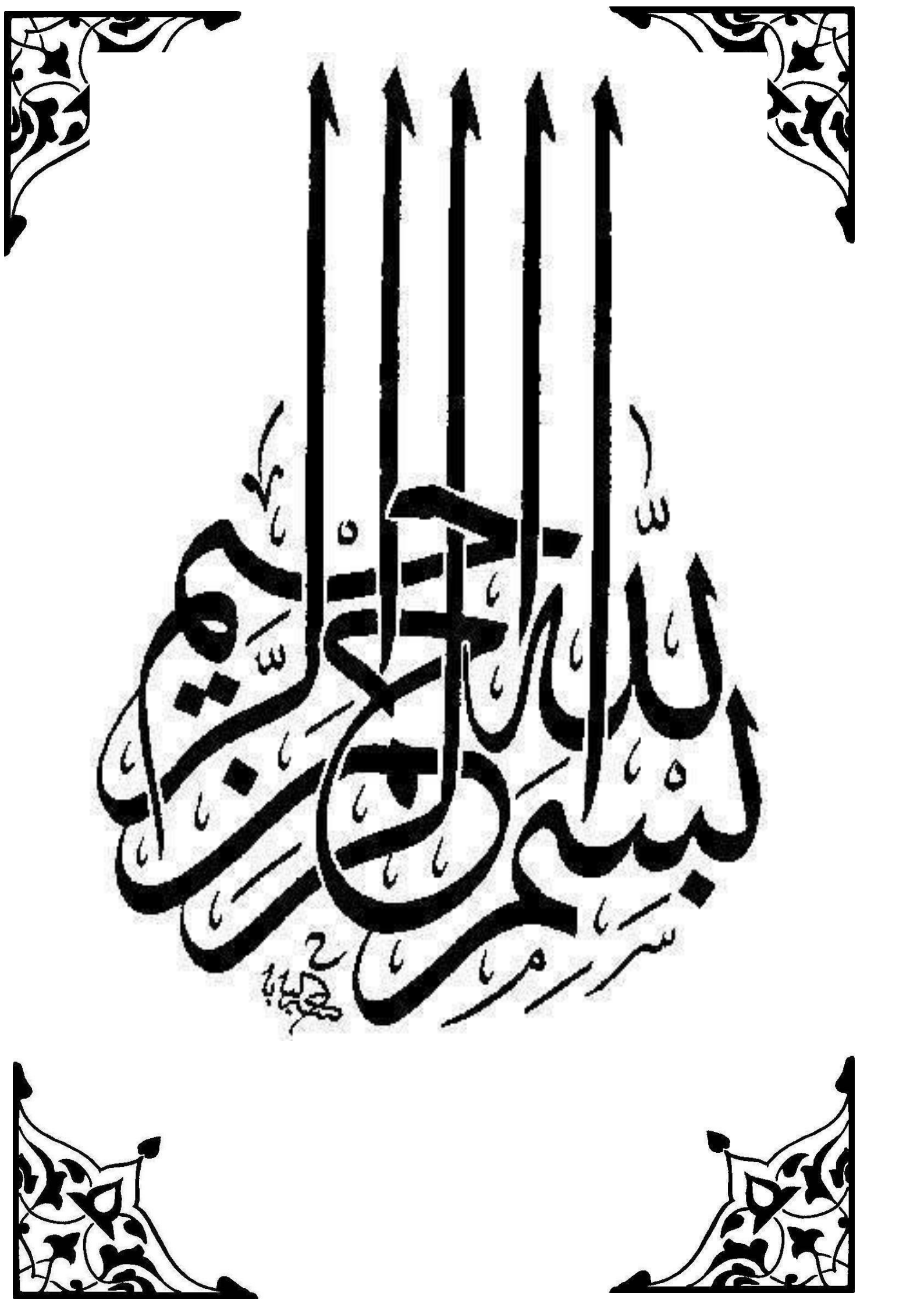
الأستاذ	الصفة	الجامعة
وداد عزيزي	رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى
حنان بوفروم	مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى
نبيل سوفي	مشرفا	جامعة محمد الصديق بن يحيى

السنة الجامعية 2016 / 2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرا م ۲



# شكر ودرهان

الحمد لله والصلاة و السلام على الحبيب المصطفى محمد  
صلى الله عليه وسلم.

نتوجه بالشكر و الحمد والثناء إلى الجليل العلي إلى خالق  
السموات و الأرض ، الذي أمدنا بنعمة البصر و البصيرة ،  
ووفقتنا في درب دراستنا ، وأنار لنا طريق العلم ، إلى الله كل  
الحمد والشكر.

ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى من أمدنا بيد العون ، ومنحنا  
الثقة لإتمام هذا العمل ، أستاذنا الفاضل: **"سوفي نبيل"**  
مرجعنا الأول والأخير في النصائح والتوجيهات ، ووقوفه  
معنا طيلة مراحل إنجاز هذا البحث ، أدام الله له الصحة  
والعافية كذلك لا ننسى بعض الأستاذة الأفاضل الذين لم  
يبخلوا علينا بالنصائح خاصة الأستاذ بورمه هشام  
والأستاذة عزيزي وداد وكذلك لا ننسى الطالب غديري داود  
الذي أفادنا كثيرا .

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى كل من دعمنا  
سواء من قريب أو من بعيد ولم يبخل علينا بالكلمة الطيبة، و  
الدعاء و التشجيع ، فرفعوا من معنوياتنا وطاقاتنا لمواصلة  
العمل والتفاني فيه.

## اهداء

بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد خاتم الرسل  
والأنبياء وعلى آله وأصحابه ومن ولاه وسار على خطاه إلى يوم نلقاه.  
اتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى من اعزهما الله بضم اسمهما إلى  
اسمه وتحت طيات كتابه المجيد إلى من وهباني حياتهما إلى من علماني  
الصدق والعطاء وكانا سندا لقلبي لمن لاتسع لهما أقلام وأوراق الدنيا إلى أبي  
الغالي، أُمي الغالية.

إلى من كانوا مسرح ابتساماتي وموضع أسراري إلى من قاسموني تعبي  
وقاسمتهم راحتي إلى من كانوا ولا زالوا وسيبقون جزءا من حياتي أختي  
وأخواتي وخاصة الكتاكيت الصغيرة هدى وصلاح الدين .  
إليك يا من وجدت فيها مبادئ وقيم طالب العلم، أنت من كنت منبع  
قوتي حين فشلي ومصدر ثقتي حين ترددي انت يا من أبيت إلا أن تشاركيني  
عملي إليك يا أقرب صديقة.

إلى كل من صادفته في مشواري الدراسي أفادني واستفاد مني في بلوغ  
هذا المستوى إلى كل أستاذ نصحني وأرشدني وعلمني يوما ما.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي

BCHM

BCHM

فهرس المحتويات	
	الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
١	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية.....
09	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية.....
12	المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية.....
14	المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة في المنظمة.....
15	المبحث الثاني: أهم النظريات المفسرة للثقة التنظيمية.....
16	المطلب الأول: نظريات عدم الثقة.....
17	المطلب الثاني: نظريات مهدت للثقة.....
20	المطلب الرابع: نظريات الثقة.....
21	المبحث الثالث: خلق وتعزيز الثقة التنظيمية.....
21	المطلب الأول: مؤشرات الثقة التنظيمية (القياس).....
23	المطلب الثاني: عوامل تغييب الثقة التنظيمية.....
25	المطلب الثالث: عوامل تعزز الثقة التنظيمية.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.....
31	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
36	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.....
37	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
39	المطلب الرابع: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية.....
41	المبحث الثاني: ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.....

41	المطلب الأول: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
42	المطلب الثاني: عوامل معيقة لسلوك المواطنة التنظيمية .....
44	المطلب الثالث: عوامل محفزة لسلوك المواطنة التنظيمية .....
50	المطلب الرابع: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية .....
52	<b>المبحث الثالث: انعكاسات الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الباحثين</b>
52	المطلب الأول: انعكاسات الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية.....
53	المطلب الثاني: انعكاسات الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.....
54	المطلب الثالث: انعكاسات الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية.....
56	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل -</b>	
58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: تقديم عام لشركة أقمصة جن جن.....
59	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة أقمصة جن جن.....
60	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة أقمصة جن جن.....
62	المطلب الثالث: أهمية و أهداف شركة أقمصة جن جن.....
63	<b>المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة .....</b>
63	المطلب الأول: أقسام ومحاوور الاستبيان.....
64	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....
71	المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة .....
75	<b>المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....</b>
75	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.....
79	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .....
92	خلاصة الفصل.....
94	الخاتمة.....
97	قائمة المراجع.....
المخلص.....	
الملاحق.....	



أولاً: فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01
37	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	02
49	عوامل تعزز سلوك المواطنة التنظيمية	03
60	الهيكل التنظيمي لشركة أقمصة جن جن	04
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
73	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06
73	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
74	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	08
75	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	09

ثانياً: فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	فئات مقياس ليكارت likret	01
65	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الزملاء	02
65	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر	03
66	صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا	04
67-66	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني	05
67	الصدق البنائي لابعاد ومحاور الدراسة	06
68	معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	07
70	القرار الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد	08
72	توزيع العينة حسب الجنس.	09
72	توزيع العمال حسب السن	10
73	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	11
74	توزيع العمال حسب الأقدمية	12
74	توزيع العمال حسب الوظيفة	13
76	التكرار والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارة المتعلقة بالثقة التنظيمية	14



77-76	التكرار والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارة المتعلقة بالثقة التنظيمية	15
77	التكرار والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارة المتعلقة بالثقة التنظيمية	16
78	التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية	17
79	اختبار التوزيع الطبيعي	18
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية	19
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية	20
83	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية	21
84	نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	22
86-85	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	23
87-86	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الفئة العمرية	24
88	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	25
89	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الأقدمية	26
90	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي	27

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم موارد المنظمات ومصدراً لنجاحها وتفوقها إذ تعول عليها في تحقيق أهدافها بكفاءة، لكن ذلك يتوقف إلى حد كبير على مدى إهتمامها بهذه الموارد وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، مناخ قد يكون أحد أهم مقوماته عنصر الثقة.

حظي مفهوم الثقة التنظيمية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء باعتبارها عامل من عوامل نجاح وفعالية المنظمات، ولذلك تسعى هذه الأخيرة إلى خلقها وتعزيزها في جميع مستوياتها التنظيمية بما يساهم في تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها بما يسمح برفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من رضاهم والتزامهم والذي ينعكس بدوره على الأداء المتميز، إذ يفترض أنه مع مستويات عالية من الثقة يكون هناك جو من التعاون والإحترام بين العاملين وهذا يحفزهم على تبني سلوكيات إيجابية ولعل منها سلوك المواطنة التنظيمية الذي تراهن منظمات اليوم على غرسه لدى أفرادها لما له من مزايا على المستويين الفردي والتنظيمي، حيث أضحت هذا السلوك اليوم واحداً من أهم المقومات الأساسية لتمييز المنظمات لما يقدمه من قيمة مضافة.

1. إشكالية الدراسة

نظراً لأهمية الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتسليط الضوء أكثر عليهما نحاول معرفة فيما إذا كانت مثل هذه المفاهيم والقيم الإيجابية سائدة لدى منظماتنا المحلية. على هذا الأساس تبلورت إشكالية بحثنا التي يمكن التعبير عنها بالتساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركة أقمصة جن جن ؟

يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:

- ماهي مستويات الثقة التنظيمية بشركة أقمصة جن جن ؟
- هل يوجد إدراك لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن لسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ما أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن ؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في دراسته وفق منهج واضح وسليم، تصاغ مجموعة فرضيات قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركة أقمصة جن جن عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المسمى الوظيفي. عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تتفرع الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمس فرضيات فرعية هي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: المسمى الوظيفي.

### 3. أسباب اختيار الموضوع

إن إختيار أي موضوع له دوافعه وأسبابه. بالنسبة لنا إختيار الخوض في هذا الموضوع بالبحث والدراسة له عدة أسباب ودوافع نحاول اختصارها فيما يلي:

- الصلة الوثيقة بين الموضوع المختار والتخصص المدروس؛
- الرغبة في تعميق معارفنا النظرية والميدانية حول الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- غياب الدراسات السابقة في الموضوع على مستوى الكلية ومع ندرة الكتب، شكل هذا البحث تحد لهذا العائق ومحاولة منا لإثراء مكتبتنا بمرجع في هذا الموضوع يكون مفتاحا لدراسات أخرى.

### 4. أهمية وأهداف الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من الإهتمام المتزايد بالثقة وسلوك المواطنة التنظيمية من طرف الباحثين والممارسين على حد سواء، ومع ذلك هناك نقص الإهتمام بهذين المفهومين على المستوى المحلي خاصة بجامعة جيجل. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ( الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس، الثقة في الإدارة )، والتعرف على واقعها بشركة أقمصة جن جن بجيجل؛
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل؛
- التعرف على أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل.

### 5. منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الإجتماعية؛ المنهج الوصفي التحليلي في الجانبين النظري والتطبيقي، وهو منهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث استخدم المنهج الأول للتحقق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على الشركة محل الدراسة، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

## 6. حدود الدراسة

- ❖ **الحدود الموضوعية:** موضوع هذه الدراسة هو أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ **الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل.
- ❖ **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2016/2017.

## 7. مصطلحات الدراسة

- ❖ **الثقة التنظيمية:** إحساس شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة مصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة معه؛
- ❖ **سلوك المواطنة التنظيمية:** تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا تندرج ضمن واجباته الرسمية، أو ضمن نظام الحوافز والمكافآت.

## 8. أدوات الدراسة

بالنسبة للجانب النظري، اعتمدنا في إعداد على دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات أهمها: المذكرات، والمجلات العلمية، الكتب، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية " spss " لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...إلخ.

## 9. هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للثقة التنظيمية، شمل ثلاث مباحث، الأول بعنوان ماهية الثقة التنظيمية، الثاني أهم النظريات المفسرة للثقة التنظيمية، والثالث خلق وتعزيز الثقة التنظيمية. أما الفصل الثاني فعنوانه سلوك المواطنة التنظيمية، احتوى على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، أما الثاني فكان ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، والثالث انعكاسات الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. أخيرا الفصل الثالث يتعلق بالجانب التطبيقي، احتوى على ثلاث مباحث، الأول ثم فيه تقديم الشركة محل الدراسة، الثاني جاء تحت عنوان الإستبيان ووصف عينة الدراسة، أما الثالث فعرضنا من خلاله نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## 10. الدراسات السابقة

❖ دراسة سندس رضوي خوين بعنوان " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة ملية الرافين، الجامعة المستنصرية، العدد 35، 2015.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر الثقة التنظيمية بأبعادها ( الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة ) في تحقيق الإلتزام لدى العاملين، تم اختبار البحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية، على عينة عشوائية مكونة من 60 عاملا ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم الإستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات. ولقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أثر إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية ( الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة ) في تحقيق الإلتزام لدى

الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية؛

- عدم وجود أثر لبعدي الثقة التنظيمية ( الثقة بالمشرفين ) في تحقيق الإلتزام لدى العاملين.

❖ دراسة صبيحة قاسم هاشم ورزاق جواد العادي بعنوان " أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركات العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة"، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة العلامة المتوازنة، تم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من 36 فردا. أظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، فهي تساعدها على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين وتساعد على تحسين فعاليتها. وقد توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة أهمها ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والشخصية وكذلك تلك العلاقات المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه.

❖ دراسة شلابي وليد بعنوان " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

هدفت الى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. وتم تطبيق أداة البحث ( الإستبيان ) على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الادارة المحلية بالمسيلة وبلغ حجم العينة (218) مفردة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ايجابية بين الولاء وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي هذه الادارة ؛
  - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي هذه الإدارة تبعا للجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة تبعا للأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.
- ❖ دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيلس وحدة ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- العدد 08، 2015.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيلس وحدة ورقلة، حيث بعد مسح مكثبي للدراسات السابقة في الموضوع وكذا التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة ومقابلة بعض مسيري الموارد البشرية. تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية؛
- وجود تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيلس وحدة ورقلة.

## 11. نموذج الدراسة

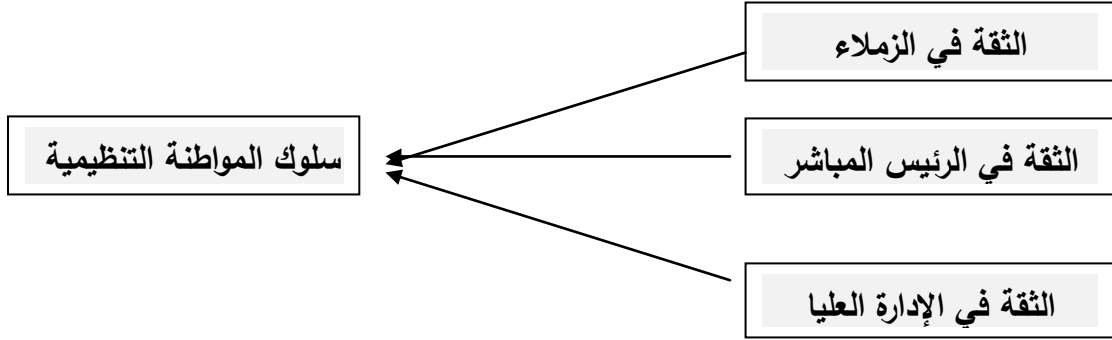
بعد الإطلاع على الدراسات السابقة، واعتمادا على ما هو متوفر من أدبيات حول موضوع بحثنا، وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية - حالة شركة أقمصة جن جن بجيجل - فقد جاء نموذج الدراسة على النحو التالي:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل: الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## تمهيد

في الحياة اليومية يحتاج الإنسان إلى عنصر الثقة مع أفراد عائلته، مع أصدقاءه، وفي تعاملاته المختلفة. هذا الشعور، ونظرا لإيجابياته وآثاره، فقد نال اهتمام العديد من الباحثين في مجالات عديدة كعلم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، السلوك التنظيمي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الدولية.

على المستوى التنظيمي، الثقة أصبحت من المواضيع الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الخمسينات من القرن العشرين ونالت اهتمام الكتاب والباحثين والمهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولم ينقطع هذا الاهتمام بل وجهت المساعي نحو ترسيخه من أجل تأطير مفاهيمه وأبعاده وتأثيراته وأدوات قياسه في مكان العمل.

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة عامل أساسي وجوهري في تحقيق التفاعل الإنساني والتنبؤ بالسلوك الجماعي والفردى والتنظيمي، فهي بمثابة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة. وعلى هذا الأساس سنحاول فيما يلي معرفة مفهوم الثقة التنظيمية، أنواعها وأهميتها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

بالرغم من حداثة الاهتمام بالثقة التنظيمية، إلا أنّ تناولها بالدراسة ما يزال يكتنفه بعض الصعوبات لدى الباحثين والدارسين الذين اختلفوا في وضع تعريف معبر عنها بشكل يلقي القبول العام.

#### أولاً: تعريف الثقة التنظيمية

##### 1- الثقة لغة

جاء في لسان العرب أن أصل كلمة النَّقَّةُ: مصدر القول وَثِقَ به يَثِقُ، بالكسر فيهما، وثاقَةٌ وَثِقَةٌ ائتمنه، وأنا واثِقٌ به وهو موثوق به، وهي مَوْثُوقٌ بها وهم موثوق بهم. وأَرْضٌ وَثِقَةٌ: كثيرة العُشْبِ مَوْثُوقٌ بها... والوثاقَةُ: مصدر الشيء الوثيق المحكم أي أنه العهد الوثيق أو هي ائتمان وموقع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها.<sup>(1)</sup>

##### 2- الثقة اصطلاحاً

عرف قاموس أوكسفورد (Oxford) الثقة على أنها: "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها".<sup>(2)</sup>

##### 3- الثقة التنظيمية

تعرف الثقة التنظيمية على أنها: "عملية يشعر من خلالها العاملين في المنظمة ببعض البعض في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات".<sup>(3)</sup> حسب هذا التعريف الثقة تكون فقط بين الزملاء، حيث

(1) ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 371.

(2) Oxford dictionaries, **Trust definition**, consulté le 19/03/2017 à 20 : 34.

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/trust>

(3) أحمد عبيد الرشيد، كابد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، جامعة البيرموك، الأردن، 2015، ص: 139.

اعتبرها عملية تتكون من خطوات متسلسلة وقابلة للمراجعة وتحديد مسار جديد لها لأنها متغيرة تبعا للتغيرات التي تطرأ على طرفيها ( الوائق والموثوق به ).

في حين عرف جيلبرت وThomas Gilbert & Tomass الثقة التنظيمية على أنها: " شعور بالثقة في صاحب العمل وامكانية تقديم الدعم للعامل الذي يثق به، وهي إحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيما في تعاملاته وبفي بالتزاماته، وهي التي تبقي الأفراد معا وتمنحهم إحساسا بالأمان".<sup>(1)</sup> على عكس التعريف السابق، حصر هذا التعريف الثقة التنظيمية في صاحب العمل ( وهو هنا يمكن أن يمثل المؤسسة المستخدمة كما يمكن أن يمثل المشرف أو المدير )، حيث يتوقف بناء هذا الجو من الثقة على مدى التزام هذه الجهة واهتمامها بمصالح المرؤوسين، وهذا يشعرهم بمزيد من الأمان.

في تعريف آخر، تشير الثقة التنظيمية إلى: " ايمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين والإيمان بأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة، والثقة تلعب دورا هاما في التعاون".<sup>(2)</sup> فالتوافق بين جهود الزملاء وأهداف الجماعة يعزز الثقة ويشجع على التعاون.

لويكي Lewicki عرفها على أنها: " توقعات إيجابية موثوقة بخصوص تصرفات الآخرين".<sup>(3)</sup> فكلما كانت توقعات الفرد إيجابية ( سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها ) كانت ثقته أكثر بالآخرين والعكس صحيح، فالتوقعات السلبية تفقد الثقة.

أما ميشرا (Mishra) فقد اعتبر الثقة: "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف".<sup>(4)</sup> أي أن المشاركة، الصراحة، تقبل الانتقادات، وتبادل المعلومات بين الطرفين هي عوامل محفزة للثقة.

(1) علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة واصول التربية، جامعة ال البيت، الاردن، 2010، ص: 2.

(2) محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص: 313.

(3) Lewicki, R. et al. **Trust and distrust: New relationships and realities.** Academy of Management Review, Vol 23, N° 3. 1998 , pp: 438-458.

(4) حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016، ص: 49.

رغم اختلاف تعاريفها، إلا أن الباحثين يتفقون على أن الثقة التنظيمية شعور وإحساس داخلي إيجابي متبادل بين أطراف التنظيم ( العمال، الرؤساء والإدارة ) نابع من التزام كل واحد منهم بواجباته تجاه الطرف الآخر وهو ما يساعد على توحيد الجهود لتحقيق أهدافهم ومصالحهم معا.

ويعكس مفهوم الثقة التنظيمية خمس حقائق هي بمثابة قواعد أو مبادئ أساسية لتحقيق بناء تنظيمي أساسه الثقة بين الأطراف ذي الصلة. تتمثل هذه الحقائق في: (1)

- الإحسان (Benevolence): وهو شعور وإحساس طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه ويمده بالعطف والأمان والعدل وغيرها من التصرفات والسلوكيات الإيجابية؛
  - الإعتدائية (Reliability): وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى أو مجموعة على مجموعة أخرى؛
  - الجدارة (Competency): أي هي مجموعة من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة؛
  - الأمانة (Honesty): تعبر عن صدق و إخلاص وسلامة ونزاهة الطرف المؤتمن؛
  - الإنفتاح (Openness): أي ليس هناك حجب للمعلومات، ويمكن قياسه من خلال الأسئلة عن كل من الانفتاح عموما للموثوق فيهم مع الآخرين وأيضا الإنفتاح مع الوثائق.
- إلى جانب هذه المبادئ، تتميز الثقة التنظيمية بخصائص تميزها عن باقي المفاهيم التنظيمية الأخرى سنتعرف عليها في العنصر الموالي.

### ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية

من خلال معرفتنا للثقة التنظيمية والتي تتجلى أساسا في المشاعر والأحاسيس والتوقعات الإيجابية سواء كانت نحو الأفراد أو المشرفين أو المنظمة، يمكن استنتاج بعض خصائصها والمتمثلة أساسا في: (2)

- تعتمد الثقة على عنصر المخاطرة أي أن الشخص الوثائق مستعد لتحمل نتائج سلوكيات وأفعال الطرف الآخر ( الموثوق به ) في حالة ما اذا كانت غير مرغوبة أو ضارة له؛

(1) جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية بالوحدات

المحلية بمحافظة المنيا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، جامعة حلوان، بدون سنة نشر، ص: 119.

(2) هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية في جامعة محمد

الصادق بن يحي بجيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي،

جيجل، 2015، ص ص: 35-36 .

- تحمل الثقة توقع واعتقاد ايجابي اتجاه الآخرين سواء في سلوكياتهم أو في أفعالهم؛
  - تعتمد الثقة على التواصل والصدق بين الأفراد؛
  - الثقة حالة أو شعور داخلي تتجلى في سلوكيات وأفعال الأشخاص؛
  - الثقة موجود استراتيجي من موجودات المنظمة غير قابل للتقليد من قبل المنظمات المنافسة.
- كانت هذه أهم خصائص الثقة، وهي تنطبق على جميع أشكال وأنواع الثقة التنظيمية، وهذا طبعا يقودنا إلى معرفة هذه الأنواع.

### المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، تباين يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين أو إلى اختلاف المعايير التي اعتمدوا عليها في التصنيف.

أولاً: الثقة التنظيمية بحسب مصدرها: قسمها مايري (Mayeri) إلى ثلاثة أنواع: (1)

- ثقة قائمة على المعرفة: تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة؛
- ثقة قائمة على ملامح شخصية: تحدث بين طرف من طرفي الثقة من خلال السمات الشخصية بغض النظر عما إذا كان هذا الطرف جدير بهذه الثقة من عدمه؛
- ثقة قائمة على أسس رسمية: تكون نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة في حالة ما إذا سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

ثانياً: الثقة التنظيمية بحسب مستواها: وفقاً لمستوى تبنى الثقة، صنفها ستفنسن (stephenson) إلى ثلاثة أنواع والمتمثلة: (2)

- ثقة على المستوى الفردي: تعتبر الثقة بمثابة سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد أي أن الثقة تخلق في الفرد ذاته؛

(1) جمال عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 119.

- **ثقة على المستوى الجماعي:** تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد أي أن الثقة تخلق من خلال علاقات التبادل الاجتماعي والتعاون بينهم؛
- **ثقة على المستوى التنظيمي:** تركز على أن المنظمة هي التي تقوم بخلق القواعد وتحفيز الأفراد العاملين لديها وبالتالي خلق الثقة بينهم، أي تكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة في المكافآت والاحترام وغيرها.

**ثالثاً: الثقة بحسب جهتها:** تقسم الثقة التنظيمية وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع: (1)

- **النزعة الفردية نحو الثقة:** تشير إلى أن هناك أسس فردية للثقة التنظيمية، أي أن الأفراد هم الذين يظهرون الثقة وليست المنظمة في حد ذاتها، وأن نزعة الفرد نحو الثقة سوف تؤثر على باقي أعضائها وقد يمتد إلى منظمات أخرى، وينظر إلى النزعة الفردية نحو المنظمة بأنها إحدى سمات الشخصية، والتي يمكن أن تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع؛
- **الثقة الخارجية:** هي درجة الثقة لدى أعضاء المنظمة نحو المنظمات الأخرى، حيث تزيد الثقة الخارجية من العلاقات التنظيمية ضمن الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة؛
- **الثقة الداخلية:** هي مناخ الثقة السائدة في المنظمة، وتعرف الثقة الداخلية بأنها التوقعات الإيجابية التي يحملها أعضاء المنظمة نحو نية وسلوكيات أعضائها الآخرين ببناء الأدوار، وأن المنظمات التي يسودها مستوى عال من الثقة التنظيمية الداخلية ستكون أكثر نجاحاً، وأكثر تكيفاً، وأكثر إبداعية، مقارنة بالمنظمات التي لا يسودها ثقة تنظيمية داخلية.

**رابعاً: الثقة حسب أطرافها:** بالإضافة إلى ما سبق توجد أنواع أخرى للثقة التنظيمية وهي: (2)

- **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من

(1) صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص ص: 45-46.

(2) محمد جودت، محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، غزة، 2014، ص ص: 169-170.



الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين. فالثقة بين زملاء العمل تنشأ من خلال العلاقات السائدة بينهم والتي أساسها التعاون وتبادل المعلومات، التعبير عن مشاكلهم وصعوبات العمل فالقيم، والمبادئ مشتركة بينهم والمشاعر والآمال واحدة.

- **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم؛

- **الثقة بالإدارة العليا:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

للإشارة فإن هذه الأنواع الأخيرة للثقة التنظيمية ( الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة ) يعتبرها الكثير من الباحثين بمثابة أبعاد لهذا المفهوم. وبناء عليه سنعتمد في دراستنا هذه، خاصة في الجانب التطبيقي منها، على هذه الأبعاد الثلاثة للثقة.

### المطلب الثالث: أهمية بناء الثقة التنظيمية

الثقة عامل من عوامل إزالة مخاوف الأشخاص الناجمة عن دخولهم في وضعية شراكة مثلا، كما يمكن للثقة أن تحمل اتصال وتجاوز إذا أنها تمثل مدخلا مفتوحا لتبادل رأس المال الفكري وتزيد من التفكير بالقيمة عبر هذه التبادلات. وقد أشار بتنام Putnam إلى أن الثقة تسهل التعاون كما أن التعاون يعزز الثقة، وهذا يقود إلى تطوير قواعد سلوكية عامة عبر الزمن مما يضاعف الرغبة في التبادل الاجتماعي، والثقة يمكن أن تصبح شكلا كامنا لموجودات متوقعة مما يمكن أعضاء المجموعة من الاعتماد عليها بشكل عام لتساعد في حل مشكل التعاون والتنسيق.<sup>(1)</sup>

(1) حاسم الشمري وآخرون، علاقة الثقة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، العدد 01، 2012، ص: 20.

وتعد الثقة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من رأس المال الإجتماعي، والذي يسهم بصورة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فالثقة تقلل بشكل فعال من تكلفة التفاعلات، وتساعد على زيادة سرعة أداء العمليات الوظيفية، من خلال توفير مناخ عمل محفز على الابتكار والإبداع. ومن خلال قدرة المنظمة على تكوين علاقات تتسم بالثقة بين كافة الأطراف يمكن التنبؤ بمدى قدرتها على المنافسة بفعالية.<sup>(1)</sup>

إن الثقة وسيلة وعامل أساسي لتقليل التكاليف ( تكاليف الإشراف والتحكم بالأداء، وتكاليف عقد الصفقات والعقود )، كما تعد عاملا لتقليل التعقيد التنظيمي، فالافتقار للثقة يترجم إلى الحاجة لتدرج هيكل أكبر، كما أن وجودها استراتيجيا يشكل مصدرا للميزة التنافسية، حيث أن كل المزايا التنافسية الملموسة قابلة للتقليد بشكل أو بآخر إلا الثقة التنظيمية. كما تعد الثقة عاملا وعنصرا للاستثمار ووسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند على التعاون وإنتاج رأس المال الفكري فضلا على كونها وسيلة لزيادة كفاءة التصرف.<sup>(2)</sup> والثقة أيضا أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، حيث يتوجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار وأن تنظر إليها على أنها مصدر اقتصادي مهم.<sup>(3)</sup>

### المبحث الثاني نظريات مفسرة للثقة التنظيمية

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطورا واكب تطور الفكر الإداري والتنظيمي، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة ( السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري. كما أكد برنارد Bernard على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة. أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة، حيث نجد أنها أحد المبادئ الأساسية لبناء النظرية اليابانية (Z).

(1) إيمان أحمد محمد عذب، الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الخبرات الأجنبية المعاصرة، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عين شمس، 2010، ص ص: 12-13.

(2) حاسم الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

(3) حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، جامعة القادسية، 2008، ص 6.

## المطلب الأول: نظريات عدم الثقة

تتمثل النظريات التي كرس مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءت ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقات في إطار رسمي وأهملت الجوانب غير رسمية. أولى هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية التي يعود الفضل فيها إلى فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915) والتي بنيت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحليل العمل مستخدماً في ذلك الطرق العلمية، إذ ومن خلال هذا المبدأ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أو قواعد أثناء قيامهم بالعمل والتي تؤدي إلى انخفاض الإنتاج. انخفاض يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الإدارة في موقع العمل ينال المكافآت، أما الابتكار والمبادرة والإبداع فتلك أمور يختص بها المتخصصون بالإدارة والإشراف، وبهذا نجد أن المدير أو المشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به.<sup>(1)</sup>

أما النظرية الثانية، وهي النظرية البيروقراطية لماكس فيبر الألماني Max Weber (1864-1920) والتي عرفها على أنها: "مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف" ومن بين مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف، تقسيم العمل على أساس التخصص، التدوين الكتابي، عدم التحيز، اللاشخصية في العلاقات الوظيفية، الكفاءة<sup>(2)</sup>. إذ نجد أن معظم هذه المبادئ تم وضعها لعدم ثقة الإدارة في العاملين، فهي تمنح كل السلطة للمكتب عبر التوثيق ( الإدارة المكتوبة ) بدل الإدارة بالثقة.

لاقت النظريتان انتقادات شديدة، ذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمفيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها، وهذا يؤدي إلى تقييد الإبداع والابتكار لدى العاملين. أما البيروقراطية، فهي لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الإدارة والعاملين.

(1) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ص 33-34.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص: 42-43.

## المطلب الثاني: نظريات مهدت للثقة

يتضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة وأساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معا، وتشمل: مدرسة العلاقات الإنسانية، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدّة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد، منها نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج Herzberg وأفكار ماري باركر فوليت Mary Parker Follet (1868-1933)، نظرية (X) و(Y)، نظرية ثنائية الأهداف لكريس أرجريس Kris Argyris ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي ونموذج القوى الحقلية في هندسة تغيير المنظمات لكيرت لوين Kurt Lewin. مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الإنسانية، وتبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة ولهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة إنتاجيتهم.<sup>(1)</sup>

وتعدّ المواضيع التي تناولتها ماري باركر فوليت Mary Parker Follet بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعامل الثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، ونظرت إلى الأفراد على أنّها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنّه من واجب المدير أن يساعد الأفراد في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف. كما كشفت دراسات الهاوثورن Hawthorne في شركة ويسترن إلكتروك بالولايات المتحدة الأمريكية عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل، باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في إنتاجيته<sup>(2)</sup>. وقد ظهرت هذه المدرسة كنتاج لمجموعة من التجارب بقيادة التون مايو Elton Mayo (1880-1949) وكان من نتيجتها أن العوامل الاجتماعية ومشاكل الناس وحاجاتهم الاجتماعية لها تأثير قوي على إنتاجيتهم في العمل.<sup>(3)</sup>

يعتبر شستر بارنرد Ch. Bernard (1886-1961) نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أنّ السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس،

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص: 31.

(2) حمد بن سليمان البدواني، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

(3) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2004، ص: 62.

أي أن تبدأ السلطة من أسفل التنظيم وتنتج إلى الأعلى، ولكي تثق الإدارة العليا وتطمئن إلى أنّ العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط برنارد Bernard في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين بشأن قرارات الإدارة، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرّف على توقعاتهم، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار، ليتسنى قبولهم للقرارات، والتزامهم بالتنفيذ.<sup>(1)</sup>

بينما أشارت نظرية (X) و(Y) التي جاء بها ماكريجور Mc Greoger إلى وجود نوعين من العمال، النوع الأول (X) كسول ويفتقر إلى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز إلا في ظل رقابة مستمرة أي أنه يتهرب من المسؤولية، وفي هذه الحالة يضطر المدير إلى أساليب الإكراه والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة. أما النوع الثاني (Y) فهو على العكس تماما محب لعمله. ويقول ريجور Greoger أن الإدارة إذا تبنت هذه الافتراضات عن الإنسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها: إما أن تطبق أسلوب الإدارة الجافة "Hard Mangement" والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين، أو تطبيق أسلوب الإدارة الناعمة "Soft Mangement" والتي تعنى ترك العاملين وشأنهم وعلق جريجور Greoger أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنساني<sup>(2)</sup>. إذن العامل (X) ليس جديرا بالثقة إطلاقا على عكس النوع الثاني (Y) فهو شخص محب للعمل، طموح وملتزم ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية. وجدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة الزملاء به.

كما ساهمت أفكار كريس أرجريس Kris Argyris بنظرية ثنائية الأهداف في تطوير فهم أهمية الثقة في المنظمة كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، إذ غالبا ما تركز الإدارة على تحقيق أهدافها في الإنتاج وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، كما أنّ بعض العاملين يستغلون المنظمة ويجعلونها وسيلة لتحقيق أهدافهم. هذه الحالة من التعارض في الأهداف بين المنظمة والعاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر، كما أنّ تخلي العاملين عن السلوكيات الأنانية يتطلب من المنظمات القيام بجهد رقابي فعّال ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمراره متى كان البديل الجيد جاهزا، في حين لا يملك العاملين أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجاتهم، وبذلك تتولد لديهم الرغبة في ترك العمل، متى توافرت لهم فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى. ومن ناحية أخرى

<sup>(1)</sup> حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

<sup>(2)</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص: 457.

عندما يحدث التوافق بين أهداف الطرفين والتوازن في تحقيقها عندها يشعر كل طرف بالاطمئنان تجاه الآخر، مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والنجاح التنظيمي.

في ذات السياق، يرى أحد الباحثين بأن ضمان نجاح المنظمة يتطلب وجود إمكانية التحكم في مستوى الثقة وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، وضمان استمرارها وتقدمها، لتكون الثقة وفق هذه الوظيفة "فضيلة أخلاقية" والعكس صحيح، فإذا كانت علاقات الثقة تعزز أهداف ومصالح لعدد من الأشخاص على حساب مصلحة المنظمة عندئذ تكون تلك الثقة بمثابة "ردية أخلاقية"، لكونها مبنية على الخداع والاستغلال، بالتالي يكون التمسك بالفضائل الأخلاقية مؤشرا على جدارة الطرف الآخر بالثقة.<sup>(1)</sup>

نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzberg كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه إلى العلاقة بالمشرف، واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعامل. وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة وتشكلت عنها ما يعرف بـ "حركة التطوير التنظيمي" التي ركزت اهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، وكان من أبرز أفكارها نموذج كيرت لوين Kurt Lewin المعروف بـ "القوى الحقلية" والذي اعتمد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يشككون في جدوى الاستمرار بطرق العمل المعتادة وأنها في حالة عدم التخلي عنها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، في مقابل تغذية نفس العاملين بمعلومات جيدة عن النتائج والآثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، وبذلك تتشكل لديهم توقعات متشائمة عن الوضع الراهن تجعلهم ينفرون منه، ومعلومات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم يندشون ويتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة.<sup>(2)</sup>

أما فيما يتعلق بنماذج القيادة، فإن نموذج تننباوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt يتدرج في سبعة أنماط اعتمادا على ثلاثة عوامل خاصة بالموقف، من بينها مدى الثقة بالمرؤوسين، في ضوء تقييم القائد لمعلوماتهم وخبراتهم وكفاءة أدائهم، في حين تضمن نموذج بلاك وماوتن Black & Mouton خمسة أنماط للعلاقة بين القائد وتابعيه، حيث أنّ الرئيس والمرؤوس يفتقران إلى الثقة والإحترام المتبادل في النمط الأول، بينما يتسبب المرؤوسون في النمط الثاني في أداء العمل نتيجة للحرية التي يمنحها لهم

(1) حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 60-61.

(2) نفس المرجع السابق، ص ص: 61-62.

الرئيس لأنه يثق بهم. أمّا في النمط الثالث فتقتصر ثقة الرئيس على المرؤوسين الذين كونوا لديه انطباعات إيجابية عنهم، في حين تتتاب الرئيس مشاعر الريبة في أنّ المرؤوسين لن ينجزوا عملهم في النمط الرابع. ولا تسود الثقة المتبادلة التي أثبت الطرفان جدارتهم بها إلا في النمط الخامس.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية والأمريكية، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة وإشاعتها داخل المنظمة، وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب للعملاء، وعامل ترجيح لتفضيل التعامل مع منظمة دون أخرى. من أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح هناك نظريتان رئيستان: إدارة الجودة الشاملة، ونظرية Z. يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم ، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بـ "إدارة الجودة الشاملة" التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة. ويعتبر إدوارد ديمينغ Edward Deming أبا لثورة الجودة والذي يرى بأن أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضافة، حيث يقتضي الأمر إمّا إصلاح العيوب أو إتلاف المنتجات المعيبة، لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الإنتاج، خطوة خطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء. ومع ذلك فإنّ إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على "المنتج الكامل" الخالي من العيوب، وإنما المطلوب هو "المنتج الموثوق".

أما فيما يتعلّق بالنظرية الثانية، فقد توصل وليم أوشي W.Ouchi إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية "Z"، تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، وتركز نظرية Z على:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> العنبي منصور نايف وهجو، إبراهيم الزين، أصول الإدارة: المفاهيم والوظائف الأساسية، ط1، شركة الرشد العالمية، الرياض، 2011، ص: 25.

<sup>(2)</sup> حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62-64.



- **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحد أي بمعنى أن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمان؛

- **الحذق والمهارة:** تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب، أي بالحذق والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة؛

- **الألفة والمودة:** تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب على ذلك من عيش آمن، وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم.

تعدّ الثقة هدفا رئيسا في إدارة الجودة الشاملة وكذلك في نظرية "Z"، حيث استفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الإنجاز مع خفض التكاليف، وفي الوقت نفسه فإنّ الحكومة الإلكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتحه من بيانات وما تفرضه من ضوابط ومحددات مبرمجة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخدمات، قد ساهمت في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين وثقتهم بالعاملين الذين يقدمون الخدمات.

### المبحث الثاني: خلق وتعزيز الثقة التنظيمية

إن بناء و تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم يعد عامل مهم ومحفز لإنجاز الاعمال بكفاءة وفعالية، والثقة عنصر مهم في الحياة التنظيمية، وفيما يلي سنتطرق الى قياس الثقة التنظيمية واهم العوامل المعيقة والمحفزة للثقة التنظيمية.

#### المطلب الأول: قياس الثقة التنظيمية

اختلف الباحثين حول كيفية قياس الثقة التنظيمية، إلا أنها في الغالب تنطوي معظم هذه المقاييس تحت مدخلان، يقوم كل منها على أساس منظور معين وهما:<sup>(1)</sup>

(1) حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-7.

أولاً: مدخل أساس الثقة (Trust Base): يقوم على أساس توقعات الأفراد اتجاه الآخرين، توقعات تعتمد على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح)، واعتبارات علاقتية، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوائق (Trustor) والموثوق به (Trustee). ويدخل ضمن هذا المدخل عدة أبعاد للثقة منها:

#### 1- أبعاد Mayer et al

- البعد الإدراكي (Cognitive): أي أن الثقة تقوم على أساس الإدراك والتوقع الإيجابي بين الشخص الوائق والموثوق به؛

- البعد العاطفي (Affective): أي أن الثقة تقوم على أساس المشاعر والأحاسيس الإيجابية بينهم.

#### 2- أبعاد (Shockley-Zalabak et al)

- الكفاءة (Competence): وهي امتلاك الرئيس القدرة اللازمة لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية وهذا من شأنه أن يخلق ويعزز الثقة بينه وبين العاملين؛

- الاتصال المفتوح (Open Communication): أي هناك تواصل وحوار دائم ومستمر، ووجود تبادل أيضاً في الأفكار والمعلومات بين الطرفين؛

- الاهتمام بالعاملين (Concern for Employees): يجب الأخذ في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر العاملين لخلق جو من الثقة والصدقة؛

- المعولية (Reliability): ويطلق عليها كذلك الموثوقية وتعني أن هذا الفرد يمكن الاعتماد عليه.

- الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات (Sharing of Goals , Values and Norms): إن الاشتراك في الأهداف والقيم والمعتقدات داخل المنظمة، يسهل علاقات التبادل الاجتماعي والتعاوني بين الطرفين وهذا ما يخلق جو من الثقة ويعززها بينهم.

ثانياً: مدخل بؤرة الثقة (Trust Foci) : يقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة ( علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين )، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا). أبعاد هذا المدخل هي:

- الثقة بزلاء العمل (Coworker-Trust)؛

- الثقة بالرئيس المباشر (Immediate Supervisor-Trust)؛

- الثقة بالإدارة العليا (Upper Management-Trust).

تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين، أما الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم. وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى. ونجد أن الكثير من الباحثين اعتمدوا على مدخل مرجعية الثقة وباستخدام مقياس (Scott) الذي يعد من المقاييس المهمة والمستخدمة بكثرة بالبحوث التطبيقية المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية وهو مقياس مختبر أكثر من مرة وذو ثبات ومصداقية عالية.

**المطلب الثاني: عوامل تغييب الثقة التنظيمية**

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها العديد من المعوقات والصعوبات، حيث حدد Kramer بعضاً منها في كل من هشاشة الثقة، استخدام التقنيات التي تضعف الثقة، والإخلال بالعقد النفسي والشك. بالإضافة إلى معوقاً آخر لا يقل أهمية آلا وهو تضليل الثقة، وسوف يتم عرض هذه المعوقات كما يلي:<sup>(1)</sup>

**أولاً: هشاشة الثقة:** تعد من أخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة، بينما قد يحطمها عامل بسيط جداً، مع الأخذ في الاعتبار:

- أن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة)؛

- أن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.

**ثانياً: استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل الإشراف والمراقبة

الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وإن كانت تعتقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:

- عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل؛

<sup>(1)</sup> منى عبدالهادي المرشد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30-32.

- عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية في تلك المنظمة.

**ثالثا: الإخلال بالعقد النفسي:** يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة، أما الإخلال بالعقد النفس أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الواثق - المبني على تجربة شخصية - بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته تجاهه.

**رابعا: الشك وعدم الثقة:** من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، ويميز كرامر (Kramer) بين عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك باعتباره أحد مكونات عدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك، ويرى أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، ليتصرفوا بثبات وأمانة، واستقامة وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة.

وتعتبر الثقة التنظيمية متطلبا أساسيا للتحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن أهم هذه القواعد: عدم الإفراط بالثقة في الآخرين، محدودية الثقة، الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف، الثقة تتطلب الحزم، وحاجة الثقة للتكامل التنظيمي وحاجة الثقة للاتصال.

### المطلب الثالث: عوامل تعزز الثقة التنظيمية

توجد مجموعة من العوامل والمحددات التي من شأنها أن تخلق وتعزز الثقة داخل المنظمة وهي تشمل محددات متعلقة بالثقة بالرئيس ومحددات متعلقة بالثقة بالمنظمة:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: محددات الثقة بالرئيس

تشير الأدبيات النظرية والعلمية إلى العديد من المحددات بالرئيس، ولكن يظهر أن هناك ثلاثة محددات للثقة به، هي الأكثر شيوعاً وتتضمن هذه المحددات: النزعة إلى الخير والاستقامة والقدرة.

#### 1- النزعة إلى الخير

وهي توجه إيجابي من قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس يملك نيات حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له،<sup>(2)</sup> ليس لدوافع ذاتية، أو لتحقيق مكاسب شخصية. والرئيس الراغب في تقديم الخير يقدم المساعدة لمرؤوسه حتى ولو لم يكن مطلوب منه ذلك، ولم يحصل على أي مقابل لقاء تقديمه تلك المساعدة، وهذا يعني أن هذا الرئيس ليس انتهازياً، ولا يستغل مرؤوسه حتى وإن سنحت الفرصة له لذلك، بالإضافة لذلك فإنه يأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم، الأمر الذي يقود إلى إدراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة. وقد وجد عدد من الباحثين أن النزعة لعمل الخير تشكل أساس الثقة، فعلى سبيل المثال يؤكد تومسوند بنيس (Toumsend Bennis) أن النزوع للخير عنصر جوهري لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس. ويرى غابارو (Gabarro) أن المرؤوسين قد يجدون صعوبة في الثقة بالرئيس مالم يدركوا دوافعه بصورة ايجابية أولاً فضلاً عن ذلك، دلائل عملية تؤكد التأثير الإيجابي للنزوع إلى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم، من ناحية أخرى، فإن الاستقامة تعني إدراك المرؤوس أن المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة للمرؤوس.

#### 2- الاستقامة

وهي امتلاك الرئيس للعدالة والمصداقية وتحويل الأقوال إلى أفعال وكلها تعتبر عوامل تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصرف بالاستقامة. كما يؤكد الكثير من المنظرين على أهمية الاستقامة

<sup>(1)</sup> مازن فارس رشيد، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بعض المحددات والآثار، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، العدد3، المجلد 43، 2003، ص ص:10-15.

<sup>(2)</sup> تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية: دراسة تطبيقية على العهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد01، 2014، ص: 302.

كمحدد للثقة فضلا عن ذلك هناك عدد من الدراسات التي تقدم دليلا عمليا على أن الاستقامة هي إحدى المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس.

### 3- القدرة

كشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية على أن القدرة هي إحدى المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس. إذ لا بد أن يمتلك هذا الأخير القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه. وتعني القدرة مجموعة من المهارات، والكفاءات، والخصائص، يمتلكها المدير في مجال عمله، تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل. ويمكن الحكم على قدرة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات، أو من خلال أدائهم لأعمالهم. ويرى العديد من المنظرين أن قدرات الرؤساء تعد محددًا مهمًا لثقة المرؤوسين بهم، ويؤكدون على أن ثقة المرؤوسين برؤوسهم تزداد عندما يرون أن رئيسهم يتسم بالكفاءة، فإنهم يبادرون إلى الوثوق به، والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل مشاكل العمل.

### ثانيا : محددات الثقة بالمنظمة

من أهم هذه المحددات العدالة التنظيمية، والتي ترجع إلى إدراكات الموظف في المنظمة، وهي تركز على وجه الخصوص على عدالة النتائج التي يحصل عليها الموظف، وعلى عدالة الوسائل التي تم من خلالها تحديد هذه النتائج، غالبا ما تشير الأدبيات إلى مصدرين أساسيين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين العدالة التنظيمية بنوعيتها التوزيعية والإجرائية حيث نجد أن العدالة التوزيعية تعني بتوزيع النتائج التي يحصل عليه الموظف، أي أنها تركز على مضمون العدالة، وهكذا، فمن المرجح أن يكون لدى الموظف، حين يدرك أن هناك إنصاف في توزيع أعباء العمل أو المكافآت من قبل المنظمة، اتجاهات إيجابية نحو المنظمة، وسيشعر في هذه الحالة بالتقدير والأهمية، وبالتالي سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل. وقد أظهرت الدراسات والبحوث وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية والثقة التنظيمية حيث إن شعور الفرد بعدالة توزيع المخرجات يؤثر إيجابيا في ثقته بالمنظمة.

من ناحية أخرى، كشفت بحوث ميدانية عن أن الثقة التنظيمية ترتبط طرديا بالعدالة الإجرائية، والتي تركز على موضوعية الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يحصل عليها الفرد، فهي تعكس درجة إدراكه بأن قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية. ويؤكد

بعض المنظرين على أن الإجراءات الموضوعية المنصفة تقترن باتجاهات إيجابية نحو المنظمة، وتتمن هذه الاتجاهات الإيجابية الثقة بالمنظمة.

عامل آخر مهم في تعزيز الثقة التنظيمية يتمثل في الدعم التنظيمي المدرك والذي يعني الاعتقاد بأن الموظفين يكونون إدراكا عاما فيما يتصل بمدى تثمين المنظمة لإسهاماتهم واهتمامه بمصالحهم الشخصية. وقد بيني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المنظمة لتزويده بمساعدة خاصة، أو معدات خاصة تساعدهم على إنجاز أعمالهم، أو استعداد المنظمة لتوفير فرص للتدريب في المجال الذي يرغبون فيه. كلما قدمت المنظمة دعم لأفرادها زادت ثقتهم بها، فالاعتقاد القوي لدى الموظف بدعم المنظمة له يؤدي إلى شعوره بضرورة مبادلة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها، والتفاني في أداء مهام عمله، ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة، وبشكل عام يبدو أن الموظفين الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمي، هم أكثر احتمالا لأن يتقوا بمنظمتهم من الذين يشعرون أنها لا تثمن إسهاماتهم. وقد أظهرت بعض الدراسات ارتباط إحساس الموظفين بالدعم التنظيمي بالثقة بالمنظمة، ومن هذه الدراسات دراسة (McCauley & Kuhnert) التي كشفت عن أن ثقة الموظفين بالمنظمة مرتبطة بالدعم الذي توفره لهم، مثل إتاحة الفرصة للتطور المهني فإنه يطور إحساسه بالثقة فيها كما وجد (whitener) أن ادراكات الموظفين للدعم التنظيمي كانت مرتبطة ارتباطا قويا بالثقة بالمنظمة.



## خلاصة الفصل

إن الثقة التنظيمية مفهوم يتكون من سلوكيات وممارسات تصدر من الأفراد والجماعات ولها أثر كبير على أداء المنظمة، وهي شعور يساعد على تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، فالثقة موجود استراتيجي وميزة لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، ولهذا يوصى الدارسون ببناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم باعتبارها متغيرا أساسيا في العلاقات والتفاعل الانساني وتحقيق الاهداف المشتركة على مستوى الفرد والجماعة والذي يؤدي الى نجاح المنظمات واستمرارها.

## تمهيد

يمارس الفرد داخل المنظمة أنواع متعددة من السلوكيات فمنها ما يمارس في إطار رسمي ومنها ما يمارس في إطار غير رسمي، هذا النوع الأخير الذي من بين أشكاله سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior والذي أصبح من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، حيث استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين الذين يؤكدون على دوره الحاسم كأحد أهم مفاتيح وأسرار النجاح التنظيمي ومطلب العديد من المنظمات.

## المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يرجع الإهتمام بهذا الموضوع إلى حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، فظهرت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، الثقة التنظيمية والتنظيم غير رسمي وغيرها. أما الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية فكانت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي.

### المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

مر تطور دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة، فظهرت الأديان لكي تفسر وتنظم سلوك الإنسان. ومع تطور العلوم الإنسانية، ظهر علم السلوك التنظيمي الذي يعنى بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولاتهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية.

وترتبط سلوكيات وتصرفات الأفراد في المنظمة ببعض العوامل النفسية والاجتماعية، حيث يطلق على النفسية منها العوامل الداخلية، في حين يطلق على الاجتماعية منها العوامل الخارجية. تفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية ينتج عنه سلوك الفرد والمنظمة، سلوك قد يكون إيجابى أو سلبى.<sup>(1)</sup>

### أولاً: تعريف المواطنة التنظيمية

1- المواطنة لغة: منسوبة إلى الوطن، والجمع أوطان، فيقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح.<sup>(2)</sup>

2- المواطنة اصطلاحاً: عرفت المواطنة على أنها شعور وجداني بالإرتباط بالوطن وأفراد المجتمع المقيمين بها، إرتباط يترجم مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، فالمواطنة هي جذر الهوية وعصب الكينونة الاجتماعية. والمواطنة هي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماؤه للوطن. وتتجاوز المواطنة حدود الوطن، وتعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:60.

(2) شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الادارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص:60.

خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين الناظمة لتلك الدولة.<sup>(1)</sup>

إذن المواطنة هي حالة شعورية وجدانية للمواطنين اتجاه الوطن الذي يعيشون فيه مع الإلتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم علاقتهم بالدولة.

### ثانياً: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

قدم شستر برنارد Chester Barnard مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الإهتمام بالسلوكيات المحبة للمجتمع في العمل التنظيمي. وقد ربط برنارد Barnard هذا المفهوم مع التنظيم غير الرسمي معارضاً بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت الذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، وأن التنظيم الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، هذه الرغبة هي التي تم تسميتها بالولاء. والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المكانة أو المناصب الوظيفية أو الشهرة أو التعويضات أو القدرة، موضحاً أن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء.<sup>(2)</sup> وبهذا تعد كتابات برنارد Barnard في مجال الرغبة والاستعداد للتعاون هي البداية الحقيقية لظهور مصطلح المواطنة التنظيمية، حيث اعتبر أن استعداد الأفراد هو شيء ضروري وجوهري لا يمكن الاستغناء عنه.<sup>(3)</sup>

ويرى دانيال كاتز Daniel Katz أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاثة عوامل أساسية هي:<sup>(4)</sup>

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها؛
- قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح؛

(1) نفس المرجع السابق، ص: 60.

(2) محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 22.

(3) Podaskoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management, Indiana University, Vol 26, 2000, p: 513.

(4) محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

العامل الثالث هو الذي يعكس مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة. وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الإلتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين. لافتاً النظر إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الإضافية. وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قيود الدور والوصف الوظيفي. وعلى الرغم من تنبيه كاتز (Katz) لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينات.<sup>(1)</sup>

وتعد دراسة أوجان وباتمان (Organ & Bateman) أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم فيها قياس هذا السلوك من خلال ثلاثين بنداً، تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها. ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود، أطلقت عليها سلوك المواطنة التنظيمية. بعد ذلك قام سميث وآخرون (Smith et al) بتحليل البنود السابقة واختزلها إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية. ثم توالت الدراسات والأبحاث في هذا الميدان.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لم يلق هذا المفهوم إ اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين سواء تعلق الأمر بالتسمية أو التعريف، ف فيما يتعلق بإسمه أطلقت عليه تسميات مختلفة منها:<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص: 23.

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق، ص: 26.

<sup>(3)</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص ص: 46-47.

- سلوك الدور الإضافي **Extra-role Behavior**: حسب سكول وآخرون Scholl et al (1987) فإن الباحثين الذين سموه الدور الإضافي عرفوه على أنه: ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المنظمة، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إيثاريا.
  - سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الإجتماعي **Prosocial Behavior**: أطلق بفر Puffer (1987) عليه هذا الاسم فعرفه على أنه: مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية.
  - السلوك غير المكلف أو السلوك غير المفروض **Non Mandated Behavior**: أطلق عليه هذا الاسم من طرف ماك أليستر Mc Allister (1989)، حيث عرفه أنه: نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة.
  - سلوك التلقائية المؤسسية **Institutional Spontaneity Behavior**: وفقا لما جاء به جورج وبريف George & Brief (1992) فهو ذلك السلوك الذي يؤديه الفرد اختيارا علاوة على دوره الرسمي المحدد ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior**: حسب أورغان وكونوفسكي Organ & Konovsky (1989) فهو سلوك تقديري زائد عن الدور الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.
- من خلال اطلاعنا على الدراسات النظرية المتعلقة بهذا الموضوع لاحظنا أن المصطلح الغالب في الدراسات هو سلوك المواطنة التنظيمية. ومع هذا يبقى الخلاف قائم حول تعريفها، تبعا لتخصص الباحث أو للرؤية التي يتبناها، فقد عرفه آلن ولي (Allen & Lee) على أنه: "ذلك السلوك غير الرسمي والمطلب الرئيسي لتنفيذ العمل إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر".<sup>(1)</sup> فهو يعبر عن سلوكيات وتصرفات الأفراد التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد لهم في الهيكل الوظيفي وتهدف إلى تحقيق مصلحة المنظمة.

<sup>(1)</sup> حيان حمدان، دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المنظمات: دراسة ميدانية على طلاب الجامعات الخاصة والعامّة السورية، الجامعة الوطنية الخاصة، 2015، ص: 11.

وقد عرفه نيهوف ونورمان (Niehoff & Moorman) بأنه: "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".<sup>(1)</sup> أي أن سلوك المواطنة هو تصرف أو عمل يقوم به الفرد بشكل تطوعي نابع من إرادته ولا يتلقى أي مكافأة.

كما يشير إلى: "تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز ومكافآت المنظمة. ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات: الإيثار، الكياسة أو اللطف، الضمير الحي، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري".<sup>(2)</sup> وقد عرفه كونفسكي وبو (Konovsky & Pugh) بأنه: "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة".<sup>(3)</sup>

مما سبق يتضح أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية له عدة خصائص أهمها:<sup>(4)</sup>

- يعبر عن سلوكيات فردية أو جماعية نابعة من المبادرات الذاتية وتخضع للإرادة الشخصية للأفراد؛
- تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة؛
- تسهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وتعمل على تحقيق نتائج أفضل تتعكس على الأداء الكلي للمنظمة؛
- لا يتوقع الفرد أو الجماعة الحصول على مزايا أو مكافآت في مقابل تلك السلوكيات؛
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.

<sup>(1)</sup> Niehoff, B. and Moorman, R, **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, N° 02, 1993, p. 527.

<sup>(2)</sup> رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص: 499.

<sup>(3)</sup> Konovsky, M. and Pugh, S., **Citizenship Behavior and Social Exchanges**, Academy of Management Journal, Vol. 37, N° 06, 1994, P 656.

<sup>(4)</sup> عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر، ص: 233.

### المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور والمظاهر التي يمارسها العاملون، في منظماتهم يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: نمط متعلق بالأمور الشخصية

يعبر عن تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء.

#### ثانياً: نمط متعلق بخدمات المنظمة

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

#### ثالثاً: نمط متعلق بالتنظيم الإداري

من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخداماً سليماً، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحاً.

#### رابعاً: نمط متعلق بتقديم المنظمة للآخرين

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها أمام الرأي العام ( العملاء، الموردون، الحكومة، المجتمع، المنظمات المنافسة... ).

#### خامساً: نمط متعلق بشؤون العاملين

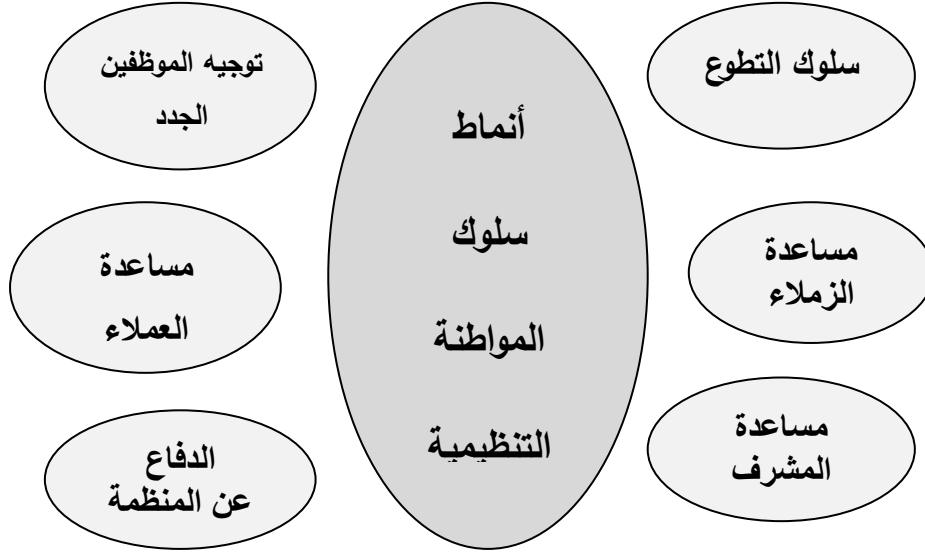
يشتمل هذا النمط مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العاملين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الجدد منه حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، ومساعدة العاملين الآخرين ذوي

<sup>(1)</sup> شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.



الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها العامل لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية.<sup>(1)</sup>

**الشكل (02): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية**



المصدر: شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

**المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية**

على الرغم من تزايد البحوث والدراسات الأكاديمية حول سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاده، فهناك من يرى أن له بعدين أساسيين، وهناك من يرى أنه يتضمن خمسة أبعاد أساسية وذلك على النحو التالي:

**أولاً: النموذج الأول**

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لسلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما<sup>(2)</sup> البعد التنظيمي والبعد الشخصي أي أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها، وسلوكاً تطوعياً آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم وهو في النهاية يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>(1)</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص: 224.

<sup>(2)</sup> عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 01، 2007، ص: 8.

## ثانيا: النموذج الثاني

- تتاول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد وهي: (1)
- المبادرة: هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الاضافية مثل العمل طوعا لوقت إضافي، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل؛
  - مساعدة الزملاء: وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل؛
  - نشاط المجموعة المشتركة: وهو يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.
- وبخلاف الأبعاد الثلاثة السابقة، حصر بكتون (Baktoun) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في: (2)
- أداء المواطنة الشخصية: يشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم، ويقابلها بعد الإيثار والكمياسة؛
  - أداء المواطنة التنظيمية: يشير إلى الدفاع عن المنظمة وترويج لسمعتها، والشعور بالارتياح من خلال البقاء فيها رغم الصعوبات والمعوقات، والإمتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية؛
  - أداء المواطنة الوظيفية: يشير إلى استمرار الجهد الاضافي على الرغم من الظروف الصعبة، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى أنها ليست من واجباته والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل التنظيم.

## ثالثا: النموذج الثالث

- يدرس أصحاب هذا الاتجاه سلوك المواطنة التنظيمية وفق خمسة أبعاد أساسية وهي: (3)
- المجاملة أو الكياسة **Courtesy** : بالحرص على وضع حد لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها، وإدراك الفرد لتأثير سلوكه وممارساته على الآخرين وعدم استغلالهم أو إثارة المشاكل معهم؛
  - يقظة الضمير **Conscientiousness** : وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية؛
  - الروح الرياضية **Sportsmanship** : تعكس الرغبة في التسامح، وتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تدمير أو رفض، وتوظيف كل المقدرات والجهود الواجبات والأدوار المهنية؛

(1) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 69-70.

(3) محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم وآخرون، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتثوير، بدون مجلد، العدد 02، 2015، ص: 72.

- السلوك الحضاري **Virtue civic**: أي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة، والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها؛<sup>(1)</sup>

- الإيثار **Altruism**: يتمثل في التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء. ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:<sup>(2)</sup>

- مشاركة العاملين في طرق وأساليب العمل الجديدة؛
- مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات؛
- مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم.

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها: صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء.

تجدر الإشارة إلا أن النموذج الأول والأخير متكاملين وغير متناقضين، فالذين يتبعون الاتجاه الأول ( البعدين ) لا يرفضون فكرة الاتجاه الأخير ( خمس أبعاد ) لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.<sup>(3)</sup>

#### المطلب الرابع: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

حاول الكثير من المختصين إيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر عند مدخلين أساسيين هما:<sup>(4)</sup>

#### أولاً: مدخل التبادل الإجتماعي

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الافراد هو الذي ينمى سلوك التطوع من الأساس. وأن التفاعلات الفعالة بين أفراد

(1) هناء خالد الرقاد، عزيزة ابودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 70، العدد 7، 2012، ص: 747.

(2) أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، بدون سنة نشر، ص: 69.

(3) عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

(4) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 78-79.

التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة، وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم. ويقوم هذا المدخل على مبدئين وهما:

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل؛
- الإلتزام يقتضى المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص وحيد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الأخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين.

إنطلاقاً من هذين المبدئين سيكون الطرفين أمام أحد الوضعيات ( الثنائيات ) التالية:

- ( عامل1، عامل2): أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة؛
- (عامل، قائد): أي أن أحد الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة؛
- (عامل، منظمة): أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي عامل والطرف الثاني شخص معنوي وهي المنظمة بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليسا من نفس الطبيعة.

ويرى أورغان ( organ ) وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم. ومنه وفقاً لهذه النظرية فإن سلوك المواطنة هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

#### ثانياً: مدخل التعاون

صاحب هذا المدخل هو شستر برنارد (Chester Barnard) وهو النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية، ويشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعنى مساعدة الآخرين على النجاح ايضاً. وقد كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين بكشف خفايا سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكاتز و أورغان (katz & organ) لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

## المبحث الثاني: ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية ودور كبير في فعالية ونجاح المنظمة، فالدور الإضافي أو التطوعي الذي يقوم به العامل يعمل على تحسين ادائه و يساهم في تحقيق أهدافها، وذلك بتوفير الجو المناسب لذلك بإزالة كل المعوقات التي تحول بدون ذلك والاستفادة من آثاره.

### المطلب الاول: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة كونه يؤثر ايجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعاليتها ونجاحها. حيث يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لهذا السلوك على أهميته الكبرى التي تتجسد أساساً في المستويات التالية:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: أهمية سلوك المواطنة على مستوى الفرد

- يعمل على تحسين أداء و إنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً؛
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي؛
- يحسن من قدرة المديرين، على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الاعمال، وحل المشكلات.

#### ثانياً: أهمية سلوك المواطنة على مستوى الجماعة

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل؛
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد؛
- يعمل على تماسك النظام الإجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

#### ثالثاً: أهمية سلوك المواطنة على مستوى المنظمة

- يساهم في زيادة مستويات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة؛
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة؛

(1) عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 36.

- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بهم؛
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة؛
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها؛
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية؛
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

### المطلب الثاني: العوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام العاملين في المنظمات بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات تتمثل فيما يلي: (1)

- عجز ثقافة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم؛
- عدم إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آراءهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمامهم للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- إفتقار معظم المنظمات إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

إضافة إلى تلك العراقيل، يضيف بعض الباحثين المعوقات التالية التي تحول دون تكريس سلوك المواطنة التنظيمية، تتمثل أساساً في: (2)

- ضعف القيادة الإدارية في إحتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والإنتماء لديهم مثل عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الإستشارة، وهذا ما يضعف إتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي؛
- عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً، حيث أن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم إتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، إذ لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع

(1) نفس المرجع السابق، ص: 31.

(2) شلابي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 80-81.

للنجاح والتميز، نجدها تسعى دائما إلى إرضاء العاملين لديها وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الأداء، وبتأثيره أيضا على البناء القيمي للأفراد في تبنى سلوكيات الدور الإضافي. وسبب ذلك يعود في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة؛

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة أكبر العوائق في تبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفتقر إدارتها إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفرادها، مما يولد لدى الفرد شعور بالإنخفاض والظلم بالمقارنة مع زملائه. هذا الأمر يدفع به إلى تبنى سلوكيات تصب في مجملها نحو الإنتقام من الإدارة غير المنصفة بتعمد وعدم التفاني والإخلاص؛
- تتطلب المنظمات الناجحة أفراد يعملون أكثر من الواجبات المخولة لهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها. وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق. هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الإختيار والانتقاء للمورد البشري.

ومن العوامل أيضا التي تؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد نجد: (1)

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- العوامل الإجتماعية والإقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الإستقرار الإداري والوظيفي.

وللتغلب على هذه المعوقات يستدعي إهتمام المنظمات بـ: (2)

- تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخصي لدى العاملين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية؛
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات العاملين الإضافية، مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية في العمل؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط إجتماعيا بالمنظمة، مما يحفزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء؛

(1) رشيد مناصرية، فريد بن خنق، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 6.

- التركيز على حاجات العاملين وتشجيعهم على ابداء آراءهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد.

### المطلب الثالث: العوامل المحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب أو العوامل التي تقف خلف ظهور هذا السلوك، عكف كثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة. وأهم العوامل التنظيمية والشخصية التي كشفت عنها هذه الدراسات ما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: العوامل التنظيمية

- **الرضا الوظيفي:** يعرف على أنه "الحالة الشخصية للفرد العامل و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل".<sup>(2)</sup> ويعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء، الولاء، العدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم. ونظراً لأهميته فقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية. وتعد دراسة سميث و آخرون (Smith et al) من أهم الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، إذ توصلت إلى أن الرضا يؤثر بصورة مباشرة على ممارسات سلوكيات المواطنة. وتفسير العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة يعود إلى أن العامل الراضي عن عمله أو ما يحصل عليه من مردود سواء كان مادياً أو معنوياً يخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات. ورغم أن هناك جدلاً بين الباحثين حول ما إذا كان الرضا هو الذي يؤدي لسلوك المواطنة، أم العكس، أم أن العلاقة تبادلية، فإن معظم الدعم النظري والعملي يبين أن الرضا هو الذي يتنبأ بوجود سلوك المواطنة التنظيمية. بينما هناك دراسات أخرى تقترح أن الرضا يؤدي إلى معرفة المقدمات المحتملة لسلوك المواطنة.<sup>(3)</sup>

(1) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

(2) محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، الطبعة 1، دار حوس للنشر، مصر، 2005، ص: 8.

(3) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره ص: 33-34.



- **الولاء التنظيمي:** تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه " بمدى قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (1)، وآخرين يرون بأنه " الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل". وحول تأثير الولاء على سلوك المواطنة وعن العلاقة بينهما، يقول بلون ( Bolon) بأن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند العامل يشير إلى شدة ولاءه للمنظمة التي يعمل فيها. وقد وجدت أغلب الدراسات أنذاك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عندما يتم التحكم بمتغيري الرضا والعدالة. (2)

- **العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات.

يعني مفهوم العدالة عموما مدى إحساس وشعور العامل بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية، فإحساس العامل بالمساواة والإنصاف والذي يشعره بالمسؤولية اتجاه منظمته يدفعه للانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية. (3)

- **القيادة الإدارية:** تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم (4)، فالقيادة تؤثر في الآخرين وتوجه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد وتحقيق غايات وأهداف المنظمة. (5) وقد كشفت دراسة لبودسكوف وآخرون (Podsakoff et al) عن وجود علاقة قوية بين

(1) مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013.

(2) حيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص: 21 .

(3) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

(4) حمزة معمري بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص: 7.

(5) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 312.

القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يزيد من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد بيليا وآخرون (Pillia al et) أن العامل يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

- **السياسة التنظيمية:** تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي لهذه السياسة بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة هذه السياسة يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة.<sup>(2)</sup>

- **الثقافة التنظيمية:** تعددت تعاريفها إلا أن جميعها يشترك بعنصر القيم والتي تشير إلى الاتجاهات والافكار في منظمة معينة وتتصل هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المشترك.<sup>(3)</sup> حيث تنشأ الثقافة عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن، فتظهر لديهم أنماط سلوك، معايير، أعراف مشتركة، رموز، ومصطلحات يتفقون عليها، ومع مرور الوقت تكتسب قيمة معينة وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم. وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة، وانتقالية، وتنسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الانسان النفسية، والجسمية والعقلية.

(1) حمزة معمر بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 8.

(3) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص:

وتؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود ثقافة سائدة في المنظمة تشجع أو ترفض هذا، فإذا كان هناك عاملون يقومون بسلوكيات إضافية في المنظمة ويشجعون على ذلك، فإن بقية العاملين سيتأثرون بذلك مما ينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الأفراد بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً. أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: العوامل الشخصية

يقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث العمر، الجنس، مدة الخدمة، والتعليم...إلخ، وقد أكدت دراسات على وجود علاقة ارتباط بين بعض المتغيرات الديمغرافية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- **العمر:** أظهرت دراسات (Rush & Wanger) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسطية. فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر العامل يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.<sup>(2)</sup>

- **الأقدمية:** إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو إختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية ريان وأورقان (Rayan & Organ) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن العاملون الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن العامل الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الإجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> عالية ابراهيم طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42.

<sup>(2)</sup> شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

<sup>(3)</sup> حمزة معمري بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

- **الجنس:** توجد إختلافات جوهرية في إتجاهات كل من الذكور والإناث نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن إتجاهات الذكور أكبر من إتجاهات الإناث نحو ممارسة هذا السلوك وذلك راجع إلى أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور عكس الاناث، كما أن القيود الإجتماعية تقلص دور المرأة في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كالكرم والإيثار وتقديم يد المساندة والعون لزملاء العمل، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهدا ووقتا إضافيا لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة.(1)

- **المؤهل العلمي:** أكدت الأبحاث والدراسات على أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم يتلق اهتماماً كبيراً مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى. ويعتقد أن الموظفين ذوي التعليم العالي ينظرون في تعاملهم مع المنظمة بالإعتبارات الإجتماعية أكثر من الإعتبارات المادية. إذ أنهم أكثر سهولة في الإعراف، ويمكن لهم قضاء المزيد من الوقت في التبادل الاجتماعي مثل سلوك المواطنة التنظيمية. ومن ناحية أخرى الموظفين ذوي التعليم الأقل يركزون أكثر في تعاملهم وتبادلهم مع المنظمة على الإعتبارات المادية. وتعتبر نتائج البحوث والدراسات بشأن العلاقة بين المؤهل العلمي وسلوك المواطنة التنظيمية غير حاسمة، فبعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية بينهم كدراسة جريجيرسون ( Gregerson) وسميث وآخرون ( Smith et al). وبعضها كدراسة أورغان وكونوفسكي ( Konovsky & Organ) لم تؤكد وجود هذه العلاقة غير أن هناك نتائج مختلفة لدراسات أخرى كدراسة نوبل Nobel التي وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للفرد ومقدار سلوك المواطنة التنظيمية الذي يظهره الفرد. فالموظفون الذين لا يملكون شهادات جامعية أكثر قابلية لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين ذوي الشهادات الجامعية.(2)

- **الدوافع الذاتية:** يقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموما، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في

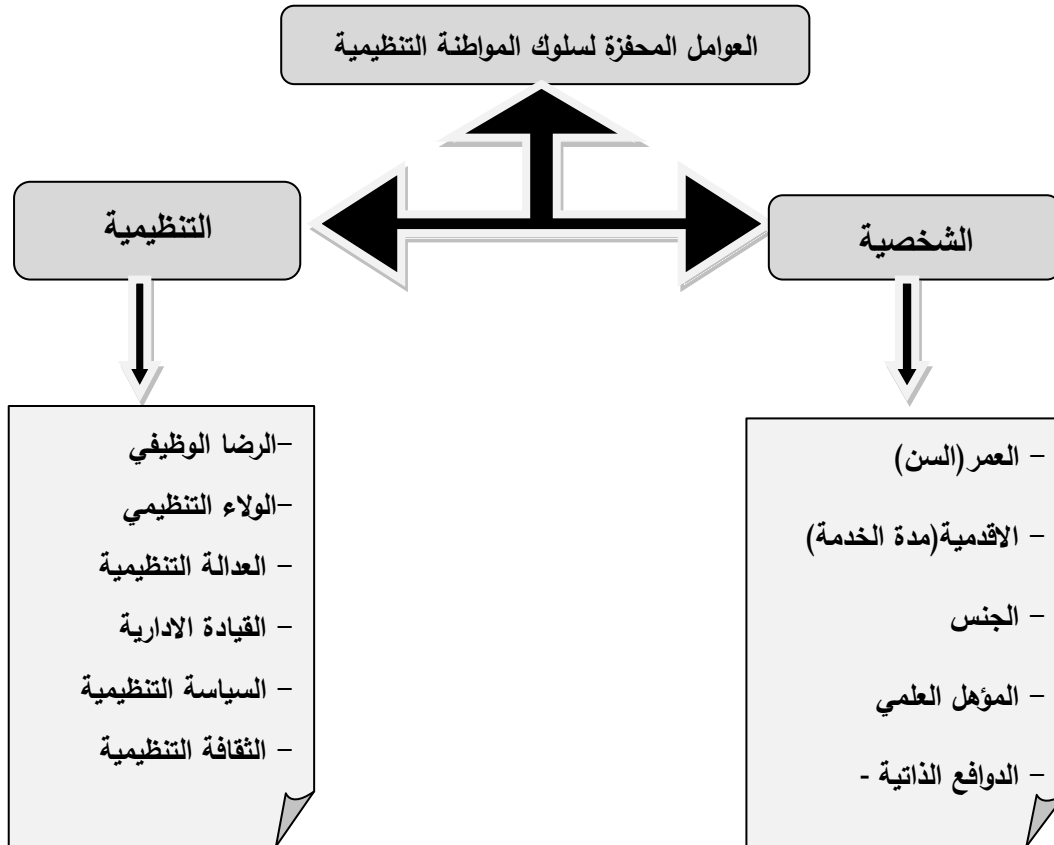
(1) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص:42.

(2) عالية ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص44-45.

منظمتها، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميال أكثر من غيره إلى القيام بالممارسات التطوعية.<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق تعتبر هذه العوامل التنظيمية والشخصية مؤثرة بشكل هام في إبراز أو تغييب سلوك المواطنة التنظيمية. ولهذا يجب على المنظمات التي تبحث عن النجاح والاستمرار الاهتمام بهذه العوامل.

الشكل رقم(3): العوامل المحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص77.

(1) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص76.

### المطلب الرابع: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية عدد من الآثار الإيجابية والسلبية تؤثر على كل من الفرد والمجموعة والمنظمة، يمكن أن نستعرضها فيما يلي:

#### أولاً: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

أكدت العديد من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمتل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل. وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم. وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بعدة أسباب، منها أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية. ويحدد تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:<sup>(1)</sup>

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إنتاجية الزملاء: ينعكس إثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجابياً على المنظمة، ويعظم الإستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تنبع من شيوخ روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم؛
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إنتاج الإدارات المختلفة: ويكون ذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركزة حول العمل والإنجاز بدل أن تضيع الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمنظمة؛

(1) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 72-74.

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد.
- ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث ان المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تنسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة؛
- تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة؛
- تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم؛
- زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة؛
- شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة؛
- تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى؛
- تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوى العمالية.

#### ثانيا: الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة له إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبية وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذو دوافع طيبة ونوايا خيرة ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: فعلى الصعيد الفرد، قد تكون السلوكيات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة. أما على الصعيد الجماعة فربما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء المجموعة أو على نية العمل ببروز روح الإتكالية والإمتناع عن المبادرات الذاتية. وعلى الصعيد المنظمة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد

بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم قدرتها على الوفاء بذلك الدين قد تكون عواقبها وخيمة.<sup>(1)</sup> لكن وبالرغم من هذه الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية يجب على المنظمات تبني مثل هذا السلوك وتعزيزه بين الأفراد العاملين لديها لما له من تأثير كبير على أدائهم وتحقيق أهداف المنظمات وضمان استمرارها وفعاليتها.

### المبحث الثالث: إنعكاسات الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

يعد كل من مفهوم الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي ولهما أثر على العديد من المتغيرات التنظيمية إلا أن اهتمام الباحثين بهذه المواضيع ودراسة العلاقة بينهما لم تتل الاهتمام الكافي من قبلهم وهذا ما أدى إلى قلة الدراسات بشأنهما وخصوصاً تلك التي حاولت معرفة العلاقة بينهما.

#### المطلب الاول: إنعكاسات الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية

عبر الدراسات التي أمكن الوصول إليها، حاولنا تقصي أثر وانعكاسات الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية، لكن لم نصادف دراسات تعرضت لهذه العلاقة بصفة مباشرة أو صريحة:

من خلال دراستهم\* سنة 2012، هدف دايو وبارك Diao & Park إلى معرفة العلاقة بين الأفراد الموظفين المتكفين في ثقافات وظيفية متعددة وبين نجاح المهنة ودراسة تأثير الدعم التنظيمي على الموظفين في شركات عالمية متعددة الثقافات. تكونت عينة الدراسة من 400 موظف كوري في القواعد العسكرية الأمريكية المتواجدة في كوريا الجنوبية حيث الكوريين والأمريكيين يعملون معاً. أظهرت النتائج وجود علاقة بين الذكاء الثقافي للأفراد والدعم التنظيمي على تطور ونجاح المهنة في منظمات متعددة الجنسيات والثقافات.<sup>(2)</sup> فبالرغم من عمل الموظفين من جنسيات متعددة وثقافات مختلفة إلا أن ذلك لم يشكل عائقاً لتحقيق النجاح التنظيمي، وهذا النجاح كان أساسه الثقة بين زملاء العمل داخل القواعد العسكرية.

<sup>(1)</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، المجلد 17، العدد 2، ص: 42.

\* الدراسة بعنوان:

“ Successful Careers of Intelligent workers in Multinational Organizations the Culturally Mediating Role of perceived Organizational Support ”

<sup>(2)</sup> علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص38.



وفي دراسة أخرى لوايت وميسر White & Messer سنة 2006 حول علاقة مزاج الموظفين ( 138 موظف بخمس منظمات خدمية ) وإدراكهم للعدالة مع سلوك المواطنة التنظيمية، والتي افترضت أن الأفراد ذو المزاج ( الحالة النفسية ) الإيجابي سيظهرون مستوى سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الأفراد ذو المزاج المحايد ( ليس إيجابياً ولا سلبياً )، فقد أثبتت النتائج عدم صحة هذا الافتراض. كما وجدت الدراسة أثراً للعدالة في سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديداً أثبتت أن هذا السلوك كان أعلى عند الأفراد الذين شعروا بالعدالة مقارنة بالأفراد الذين شعروا بمستوى عدالة أقل.<sup>(1)</sup> إن غياب العدالة التنظيمية بأشكالها يؤثر سلباً على الثقة ( كما أشرنا إليه سابقاً ) بما فيها الثقة بين الموظفين في حد ذاتهم وهذا يساهم في تغييب السلوكيات الإيجابية وعلى رأسها سلوك المواطنة التنظيمية. غير أن النتيجة غير متوقعة هي عدم تأثير المزاج السيء في سلوك المواطنة التنظيمية ( قد يرجع لأسباب هذا المزاج السيء، فإذا كانت الأسباب غير متعلقة بالمنظمة أو زملاء العمل، فالأكيد أن علاقته معهم ومع منظمته تبقى جيدة رغم مزاجه ).

#### المطلب الثاني: انعكاسات الثقة في الرؤساء على سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت دراسات سابقة أن ثقة المرؤوسين برئيسهم تغذي سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تساهم في خلق مشاعر الرضا عنه وتعزيز معاني التفاني في العمل والذهاب إلى أبعد الحدود الدنيا للمتطلبات الرسمية للوظيفة. الأمر الذي يعكس ضرورة العمل على تشجيع بناء الثقة بالرئيس، من خلال العمل على تعزيز مستويات القدرة والنزعة للخير، والاستقامة لدى الرئيس.<sup>(2)</sup>

في دراسة بالإمارات العربية حول دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بقطاع الخدمات المصرفية، كشفت نتائج الدراسة على أن أساليب القيادة التحويلية والقيادة العملية تؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية في هذه البنوك بينما لا تلعب القيادة السلبية أو الانطوائية أية أدوار في هذه العلاقة في البنوك الإسلامية في دولة الامارات.<sup>(3)</sup> وهذا ما أكدته دراسة سنة 2013 حول أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين ( عينة من 319 موظف ) في الجامعة الأردنية، حيث

(1) بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(3) زياد العوام، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلصت النتائج إلى أن القيادات في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلة بدرجة متوسطة، بينما كان لدى الباحثين شعور عال من حيث المواطنة مع وجود أثر للقيادة التحويلية على هذا السلوك. (1)

دراسة أخرى قام بها Chiaburu & Lim سنة 2008 بعنوان "المدير الجدير بالثقة ( الاعتمادية ) أو عدالة التعامل للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان المدير الجدير بالثقة أو الاحساس بعدالة التعامل الأكثر قدرة على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية. حيث دلت النتائج التي شملت 120 موظفا ومشرفا إلى أن كلا المتغيرين ( المدير الجدير بالثقة وعدالة التعامل ) قد أثرا بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن الاعتمادية ( جدارة المدير بالثقة ) كانت أكثر تأثيرا وقدرة على تفسير هذا السلوك. (2)

### المطلب الثالث: إنعكاسات الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية

دلت نتائج دراسة لجمال عبد الحميد محمد بعنوان " الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري" على وجود ارتباط طردي قوي بين عدالة التوزيعات وأبعاد الثقة التنظيمية في الوحدات المحلية بمحافظة المنيا، وأن أكثر أبعاد هذه الثقة ارتباطا بعدالة التوزيعات هو بعد الثقة في الإدارة. تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ( Alixande & ruderman ) ودراسة (Lind & tyler) حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين عدالة التوزيعات والعدالة الإجرائية والثقة التنظيمية على مستوى الإدارة العليا، فالعدالة بوجه عام وعدالة التوزيعات على وجه الخصوص مهمة في بناء الثقة. هذه الأخيرة تولد شعورا بالالتزام غير محدود ينعكس على سلوك العاملين، حيث سيكونون أكثر رغبة للانخراط في سلوكيات الدور الاضافي طالما أنه يدرك أنه لن يظلم أو يضيع حقه. (3)

كما توصل Eisenberger et al سنة 1986 أن سلوك المواطنة التنظيمية نتاج الثقة الشخصية في المنظمة، فإذا وثق الموظف برئيسه ولد لديه سلوكيات من المواطنة التنظيمية والعكس صحيح. وهذا ما أكدت عليه دراسة لـ (Polat) حيث وجدت علاقات متبادلة بين سلوكيات المواطنة للمعلمين وثقتهم في مؤسساتهم. وأن المعلمين يشاركون في أعمال تطوعية باستمرار كلما زادت ثقتهم برؤسائهم. وكذلك أشارت

(1) نفس المرجع السابق، ص: 11.

(2) بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

(3) جمال عبد الحميد محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 123-143.

دراسة (Isbasi) عن دور ثقة الموظفين في مديرهم وتصوراتهم للثقة في المنظمة في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالثقة في المدير أو المشرف عامل هام في تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> عبد العزيز مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري، جامعة شرم الشيخ، ص: 7-8.

## خلاصة الفصل

يمكن القول ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إضافي (تطوعي) يكون خارج نطاق الادوار الرسمية، ولا يتحصل الموظف الذي يقوم به على أي مقابل مالي أو معنوي، بمعنى غير مرتبط بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافأتها أي يتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً، ولا يعاقب الموظف الذي لا يقوم به باعتباره عملاً اختياريًا، ولقد أصبح هذا السلوك الاضافي من أهم الركائز الاساسية في المنظمات الناجحة.

فسلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة وتحقيق كفاءة وفعالية المنظمات من خلال تأثيره الكبير على أداء المنظمة والفرد والمجموعة إذ يخلق تفاعل إيجابي بين أعضاء التنظيم والذي يساهم أساساً في تحسين الاداء وتحقيق أهداف المنظمات حيث يمكنها من التكيف ومجابهة التحديات في عصر المنافسة والتغير وبالتالي البقاء لمدة طويلة.

## التنظيمية

# الفصل الثالث: أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن- جيجل -

### تمهيد

المبحث الأول: تقديم شركة أقمصة جن جن  
المبحث الثاني: الإستبيان ووصف مجتمع الدراسة  
المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات  
خلاصة

### تمهيد

بعد التعرف على الإطار النظري لمتغيري الدراسة ( الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ) وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على شركة اقتصادية جزائرية وهي شركة أقمصة جن جن بجيجل، عبر دراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان مع الاستعانة بمخرجات Spss وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، ثم بعد ذلك عرض أهم النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التوصيات.

### المبحث الأول: تقديم عام لشركة أقمصة جن جن

سيتم في هذا المبحث تقديم الشركة محل الدراسة ( شركة أقمصة جن جن بجيجل ) من خلال التعريف بها كمطلب أول، تقديم هيكلها كمطلب ثاني وأخيرا التعريف بأهميتها وأهدافها كمطلب ثالث.

### المطلب الأول: نشأة وتطور شركة أقمصة جن جن

مؤسسة جن جن للأقمصة هي من الناحية القانونية مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL، يقدر رأسمالها الإجتماعي بـ 29000.000 دج. أنشأت سنة 1964 تحت إسم SONAC، وبعد اندماجها سنة 1973 مع مؤسسة SONITEX وإعادة هيكلتها تنظيميا سنة 1982 تحولت إلى EGOTEX. وابتداء من 01 جانفي 1998 أصبحت تسمى شركة أقمصة جن جن.

تقع شركة أقمصة جن جن في منطقة حضرية تتوفر على كل وسائل النقل والإتصال بقلب ولاية جيجل في شارع بوريدح الصديق، قريبة من الطريق الوطني رقم 43 تبعد عن السكة الحديدية بـ 01 كلم وقريبة من ميناء جن جن ومطار فرحات عباس مما يجعلها تحتل موقعا استراتيجيا مهما.

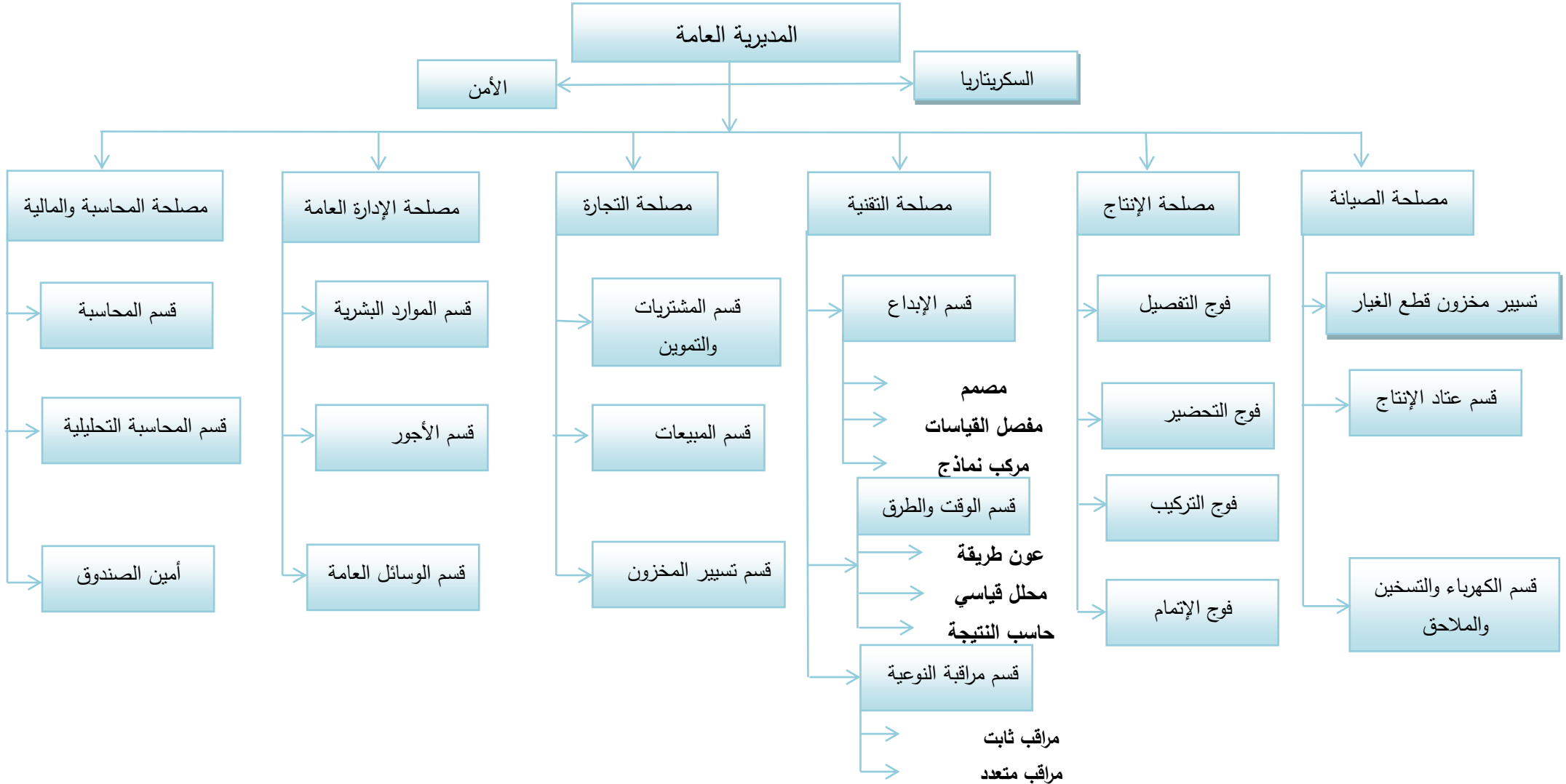
تعتبر هذه المؤسسة إحدى الفروع الستة لـ Groupe Confection Et Habillement الموجودة بالجزائر العاصمة، حيث يوجد فرعان ببجاية وآخر ببيج الكيفان مختصة في البدلات الرجالية والملابس الرياضية، وفرع ببيج بوعريريج وآخر بوهران مختصان في إنتاج البدلات الرجالية وملابس العمال.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة أقمصة جن جن

هو عبارة عن مخطط يوضح تسلسل المصالح داخل الشركة وطبيعة مهام كل مصلحة بحيث تختص كل واحدة بوظائف معينة تتسبب إليها تبعا لطبيعة عملها مع ضرورة مراعاة التكامل بين هذه المصالح لتحقيق أهداف الشركة.

ويتأسس هذه الشركة المدير العام الذي يأتي في قمة هيكلها التنظيمي والذي يتولى مهمة الإشراف على كل المصالح والتنسيق بين مختلف أنشطتها بغرض ضمان السير الحسن للعمل. وللتوضيح أكثر نرفق مخطط الهيكل التنظيمي المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة أقمصة جن جن - جيجل-



المصدر: الوثائق الداخلية لشركة أقمصة جن جن.



من خلال الشكل يمكن تقديم العرض التفصيلي لمكونات الهيكل التنظيمي للشركة كما يلي:<sup>(1)</sup>

**أولاً: المدير العام:** يقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة والمديريات الفرعية؛
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية والتنموية للوحدة؛
- الإشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لمختلف أنشطتها؛
- الاطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للوحدة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات؛
- إمضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية إرسالها إلى المتعاملين.

**ثانياً: المصلحة الفرعية للمالية والمحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بعدة مهام منها:

- مطابقة المعلومات المحاسبية من حيث المصاريف والإيرادات؛
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات؛
- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن؛
- السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات؛
- تحديد تكاليف الإنتاج وتطبيق أسعار البيع والمخطط المحاسبي؛
- الحرص على أملاك الشركة ومتابعة العقود (الاستثمارات).

**ثالثاً: المصلحة الفرعية للإدارة العامة:** وتشرف على ثلاث مصالح وهي مصلحة تسيير المستخدمين،

مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الموارد البشرية وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- السهر على احترام حسن السلوك العام والإجراءات الخاصة به؛
- المساهمة في حل أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية؛
- إنجاز مخططات التدريب والترقيات وتنفيذها؛
- إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة بعد المصادقة عليها من طرف المديرية العامة؛

**رابعاً: المصلحة الفرعية للتجارة:** تضم قسم الشراء، البيع وقسم تسيير المخزون. يتمثل دورها في:

- المراقبة اليومية لحالات الإنتاج والمبيعات والسهر على احترام الأسعار المطبقة؛

<sup>(1)</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة أقمصة جن جن.

- تقييم النتائج واقتراح إجراءات تصحيحية؛
- عقد الصفقات التجارية مع المودعين مع مراعاة الجودة والسعر؛
- المشاركة في كل الأعمال التحليلية أو الملاحظات وإنجاز جدول المراقبة؛
- المراقبة اليومية لوضعية المخزونات ومراقبة الشحن.

#### خامسا: المصلحة التقنية: تضم ثلاثة أقسام:

- قسم الإبداع وهو بدوره يحتوي على المصمم، مفصل القياسات، مركب نماذج؛
- قسم الوقت والطرق يضم عون طريقة، محلل قياسي، حاسب النتيجة؛
- قسم المراقبة والتنوعية يكونه مراقب ثابت ومراقب متعدد.

#### المطلب الثالث: أهمية وأهداف شركة جن جن للأقمصة

- أولاً: الأهمية الاقتصادية للشركة: تعد شركة جن جن للأقمصة واحدة من أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا لما تشكله من دعم للاقتصاد الجزائري من خلال:
- المساهمة في خلق سوق داخلي ناشط والعمل على توسيع هذا السوق من خلال زيادة التعاملات مع الخارج مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات وجلب العملة الصعبة؛
  - تشكل دعم للقطاع العمومي وذلك لفتح مناصب شغل جديدة؛
  - زيادة حجم الإستثمارات وتوسيع شبكة التوزيع والإتصال من خلال تنويع مجال نشاطها وتوزيعه عبر مناطق مختلفة.

#### ثانياً: أهداف الشركة

- تحديد أقصى حد ممكن من الأرباح أي مضاعفة رقم الأعمال؛
- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد؛
- السهر على مراقبة الجودة وتنوعية منتجاتها للحفاظ على ولاء زبائنهم؛
- إعداد برنامج التمويل على ضوء احتياجات الزبائن؛
- السير الحسن والدائم للمؤسسة وضمان الحقوق الكاملة للعمال.

### المبحث الثاني: الاستبيان ووصف عينة الدراسة

يعد معرفة أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن هو الهدف الأساسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة وسيتم ذلك باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة.

#### المطلب الأول: أقسام ومحاور الاستبيان

تم تصميم الإستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة للتحكيم ليقدّم في صورته النهائية ويحتوي على قسمين وهما:

- **القسم الأول:** يضم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للعاملين بالشركة ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة ).
  - **القسم الثاني:** يشمل متغيري (محوري) الدراسة التي من خلالهما يتم استطلاع آراء مجتمع الدراسة:
  - **المحور الأول:** تم تخصيص هذا المحور لمعرفة مدى شعور عمال الشركة بالثقة التنظيمية، بحيث خصص الجزء الأول لقياس الثقة في الزملاء ويضم خمس عبارات أما الجزء الثاني فيقيس الثقة في الرئيس المباشر ويضم العبارات من 6 إلى 10، وأخيرا الجزء الثالث فخصص للثقة في الإدارة العليا وضم العبارات من 11 إلى 15.
  - **المحور الثاني:** يقيس مدى إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، ويضم العبارات من 16 إلى 30.
- وقد تم تدرّج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت likert الخماسي، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو التالي:

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

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت likert ، ويعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة أي:  $4=1-5$

يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:  $0,80=5/4$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): فئات مقياس ليكرت likert**

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	عالية
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	عالية جدا

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت likert

**المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة.

**أولاً: صدق وثبات الاستبيان**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**1. صدق المقياس**

❖ **الصدق الظاهري للاستبانة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف وكذلك مجموعة من الأساتذة حيث تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

❖ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد نفسه، كما يلي:

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن -  
جيجل-

أ- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الثقة التنظيمية

تم حساب معامل الارتباط سبيرمان ( SPEARMAN ) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الزملاء

الجدول رقم (02): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الزملاء

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرات
0,000	0,692**	أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحهم.
0,000	0,545**	لا أشعر بالحرج من طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.
0,000	0,837**	توجد ثقة متبادلة بين زملائي.
0,000	0,730**	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.
0,000	0,788**	لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر

الجدول رقم (03): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الرئيس المباشر

القيمة الاحتمالية (.Sing)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرات
0,000	0,780**	أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر.
0,000	0,720**	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية.
0,000	0,768**	رئيسي المباشر ودود ومقبول بين العاملين.
0,000	0,741**	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء.
0,000	0,694**	لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ.

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية له حيث يظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي لبعد الثقة في الإدارة العليا

**الجدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا**

القيمة الاحتمالية (Sing)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرات
0,000	0,792**	أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقنون ثقة كاملة في الإدارة العليا.
0,000	0,825**	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.
0,000	0,848**	الإدارة العليا للشركة موثوق بها.
0,000	0,922**	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام.
0,000	0,900**	الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

تم حساب معامل الارتباط سبيرمان ( SPEARMANE ) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من

فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، كما يلي:

**الجدول رقم (05): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور**

القيمة الاحتمالية (Sing)	معامل سبيرمان للارتباط	الفقرات
0,000	0,446**	أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم.
0,000	0,575**	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
0,000	0,496**	أحترم حقوق الآخرين في العمل.

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

0,000	0,701**	أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل .
0,000	0,753**	اقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.
0,000	0,598**	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير.
0,000	0,685**	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات.
0,000	0,360**	إذا أخطأت في حق أحد أدم له الاعتذار.
0,000	0,415**	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.
0,000	0,316**	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة.
0,000	0,503**	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
0,000	0,470**	أتجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة.
0,000	0,687**	أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره.
0,000	0,470**	أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة.
0,000	0,687**	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر البعد صادق لما وضع لقياسه.

❖ **الصدق البنائي structure validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**الجدول رقم (06): أبعاد ومحاور الدراسة**

الرقم	أبعاد ومحاور الدراسة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sing)
البعد الأول	الثقة في الزملاء	0,780	0,000
البعد الثاني	الثقة في الرئيس المباشر	0,821	0,000
البعد الثالث	الثقة في الإدارة العليا	0,781	0,000
المحور الأول	الثقة التنظيمية	0,935 **	0,000

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

المحور الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0 ,817**	0,000
---------------	-------------------------	----------	-------

\*\* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

## 2. ثبات الاستبانة

لاختبار مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبيان، تم حساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ "Alpha Cronbch" والذي يشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين. بحيث تتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعامل 0,5 فأكثر، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات العاملين وكانت النتيجة كما يلي:

### الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور	معامل الثبات
الثقة التنظيمية	15	0 ,906	0 .95
سلوك المواطنة التنظيمية	15	0 ,868	0.93
معامل الثبات العام	30	0 ,925	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث يقدر بـ (0,925) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### ثانيا: الأساليب الإحصائية الوصفية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وكذلك تحليل إجابات عينة الدراسة. وقد تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة بيانات مجتمع الدراسة، وتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور؛
- الرسوم البيانية: لتوضيح الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي المرجح: يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع واستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة، ويمكن حسابه عن طريق العلاقة:



$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

✓ **ni**: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "موافق" لعبارة من عبارات سلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ **xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5؛

✓ **N**: مجموع أفراد العينة وهو يقدر بـ 80 فرد؛

- **الانحراف المعياري المرجح**: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل تشتتت بين استجابات أفراد العينة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتتت عندما تساوي متوسطاتها ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث أن:

✓ **ni**: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار " موافق" لعبارة من عبارات سلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ **xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5؛

✓  **$\bar{x}$** : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛

✓ **N**: مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 80 فرد.

- **معامل ارتباط بيرسون ("Correlation Coefficient Pearson" r) ومعامل التحديد "r<sup>2</sup>":**

معامل الارتباط لبيرسون "r" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما استخدم أيضا لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة، واختبار الفرضيات. أما معامل التحديد "r<sup>2</sup>" فاستخدم لتفسير مدى تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية أي مدى قوة العلاقة بين المتغيرين.

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

✓  $Cov(x, y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والتابع (سلوك المواطنة التنظيمية)؛

✓  $\sigma_x$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة؛

✓  $\sigma_y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

ويتم الاعتماد في تفسير نتائج كل من معامل ارتباط بيرسون "r" ومعامل التحديد "r<sup>2</sup>" على قاعدة القرار الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): القرار الإحصائي لمعامل ارتباط بيرسون "r" ومعامل التحديد "r<sup>2</sup>"**

معامل ارتباط بيرسون "r"	القرار الإحصائي	معامل التحديد "r <sup>2</sup> "	القرار الإحصائي
"r" سالب	علاقة عكسية	"r <sup>2</sup> " = 0	لا يوجد تأثير
"r" موجب	علاقة طردية	0 < "r <sup>2</sup> " < 0.3	تأثير ضعيف
"r" = 0 <sup>1</sup>	لا يوجد ارتباط	0.30 < "r <sup>2</sup> " < 0.70	تأثير متوسط
0 < "r" ≤ 0.30	ارتباط ضعيف جدا	0.70 < "r <sup>2</sup> " < 1	تأثير كبير
0.30 < "r" ≤ 0.50	ارتباط ضعيف	"r <sup>2</sup> " = 1	تأثير تام
0.50 < "r" ≤ 0.70	ارتباط متوسط		
0.70 < "r" ≤ 0.90	ارتباط قوي		
0.90 < "r" < 1	ارتباط قوي جدا		
"r" = 1	ارتباط تام		

المصدر: من إعداد الطالبتين

- **الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد:** يستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي آخر، كما يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع، بمعنى آخر استخدم لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) الكل على حدى في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وقد استخدم لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة. أما الانحدار الخطي

<sup>1</sup> إذا كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي صفر (0) لا يعني بالضرورة عدم وجود ارتباط بين المتغيرين ولكن قد يوجد ارتباط غير خطي، لذلك ففي هذه الحالة معامل بيرسون للارتباط ليس مناسباً لوصف علاقة منحنية، وإذا استخدم معامل بيرسون لوصف مثل هذه البيانات فإن النتيجة هي للعلاقة الحقيقية بين المتغيرين.

## الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

المتعدد فقد استخدم لدراسة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها مجمعة على سلوك المواطنة، وقد استخدم لاختبار الفرضية الرئيسية. وشكل معادلتني كل من الانحدار الخطي البسيط والمتعدد على التوالي هما:

$$y = Ax + \beta$$

$$y = A_1x_1 + A_2x_2 + \dots + A_nx_n + \beta$$

حيث أن:

✓ **A**: تدعى ميل أو معامل الانحدار الخطي البسيط وهي تمثل مقدار التغير في  $y$  عند زيادة قيمة المتغير المستقل  $x$  بوحدة واحدة.

✓ **A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>n</sub>**: تدعى معاملات الانحدار الخطي المتعدد وهي تمثل مقدار التغير في  $y$  عند زيادة قيمة أحد المتغيرات المستقلة ( $x_1, x_2, x_n$ ) بوحدة واحدة.

✓ **β**: تدعى بمعامل الثبات وتصبح متساوية لقيمة  $y$  عندما تكون قيمة  $x$  تساوي الصفر.

- اختبار "One Sample T Test": لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وهي تساوي في هذه الدراسة (03) لأنها تتوسط درجات الإجابة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): تم استخدامه لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

### ثالثا: مجتمع الدراسة

يضم جميع العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل والبالغ عددهم 147 عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالشركة محل الدراسة تم حصر العينة في 90 مفردة، ثم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، وقد استرجعنا 80 استبيان صالح للتحليل.

### المطلب الثالث: وصف مجتمع الدراسة

تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة):

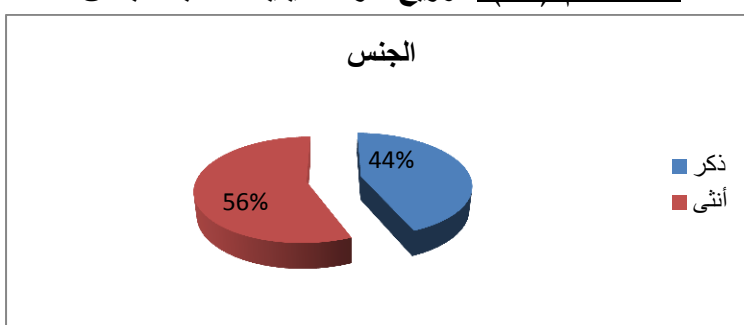
أولاً: الجنس

**الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	35	43,8%
أنثى	45	56,3%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

**الشكل رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Exell.

يتضح أن نسبة الإناث في العينة أكبر من نسبة الذكور وهذا يرجع أساساً إلى طبيعة نشاط الشركة.

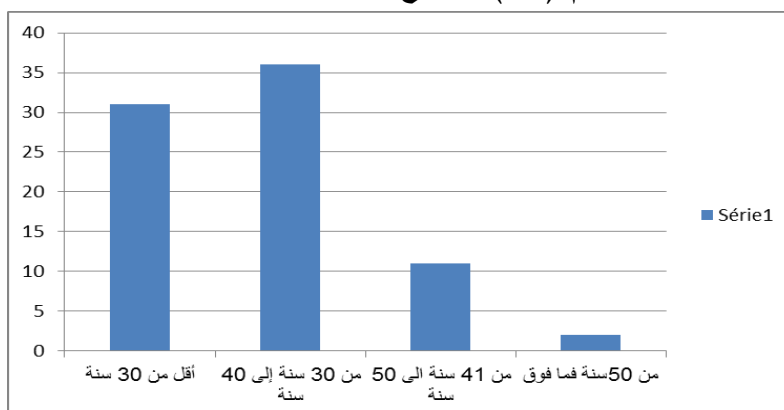
ثانياً: العمر

**الجدول رقم (10): توزيع العمال حسب السن**

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	31	38,8
من 30 سنة إلى 40 سنة	36	45,0
من 41 سنة إلى 50 سنة	11	13,8
من 50 سنة فما فوق	2	2,5
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Exell.

يتضح أن أغلبية المبحوثين أعمارهم تتراوح بين 30 و 40 سنة ثم تليها فئة أقل من 30. وهذا يخدم أكثر الشركة التي أعمالها تتطلب يد عاملة شابة، تتميز بالحيوية والنشاط و قادرة على تحمل أعباء العمل.

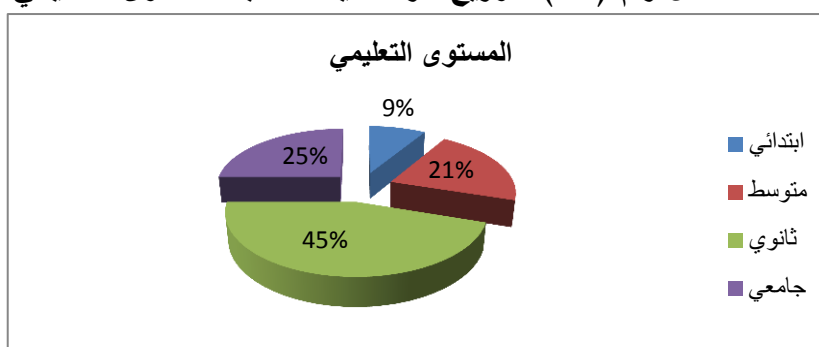
#### ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
8,8	7	ابتدائي
21,3	17	متوسط
45,0	36	ثانوي
25,0	20	جامعي
%100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Exell.

يتضح أن أغلبية العينة لهم مستوى تعليمي ثانوي يليهم الجامعيون ثم المتوسطون أما أقلهم عددا فهم العمال الذي لديهم مستوى تعليمي ابتدائي. وهذا يعني أن أغلبية الوظائف على مستوى شركة أقمصة جن جن لا تتطلب مؤهل ومستوى علمي عالي.

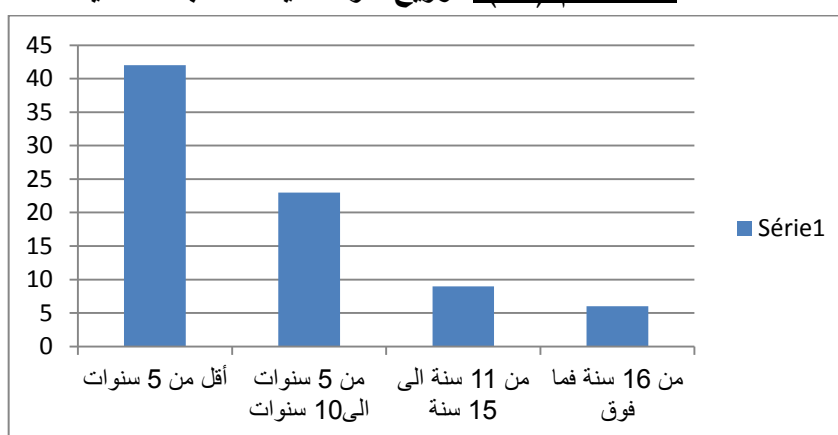
خامسا: الأقدمية

**الجدول رقم (12): توزيع العمال حسب الأقدمية**

النسب المئوية	التكرار	الأقدمية
52,5%	42	أقل من 5 سنوات
28,8%	23	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
11,3%	9	من 11 سنة إلى 15 سنة
7,5%	6	من 16 سنة فما فوق
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

**الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أراء العينة ومخرجات Exell.

يتضح جليا نقص الخبرة لدى غالبية عمال الشركة. ومع ذلك قد لا يطرح هذا إشكال كبير لعدم

صعوبة وتعقد نشاطها خاصة على مستوى الورشات.

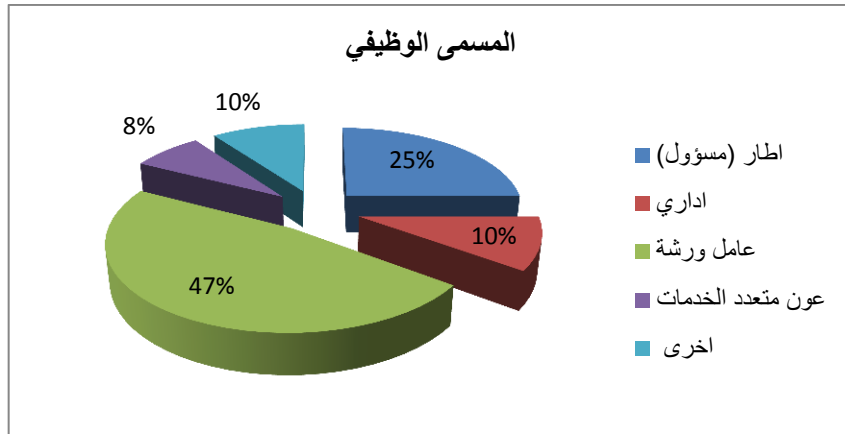
سادسا: المسمى الوظيفي

**الجدول رقم (13): توزيع العمال حسب المسمى الوظيفي**

النسب المئوية	التكرار	الوظيفة
25,0	20	إطار
10	8	اداري
47,5	38	عامل ورشة
7,5	6	عون متعدد الخدمات
10,0	8	اخرى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على آراء العينة ومخرجات Exell.

يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم عاملوا الورشة، يليهم الافراد الذين لديهم وظيفة إطار، ثم يليها الإداريون. فالشركة بحاجة أكثر إلى عمال الورشة لتغطية احتياجاتها من اليد العاملة.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

لمعرفة واقع الثقة التنظيمية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشركة أقمصة جن جن، سنقوم بتفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموزع على العينة المختارة وهذا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

#### أولاً: واقع الثقة التنظيمية في شركة أقمصة جن جن بجيجل

للتعرف على واقع الثقة التنظيمية في الشركة خصصنا عبارات لقياس أبعاد هذا المتغير، وقمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الثقة في الزملاء

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	استطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحتي.	12	9	6	48	5	3,31	1,22
02	لا اشعر بالحرج من طلب المساعدة في العمل من احد زملائي.	4	3	0	56	17	3,99	0,91
03	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.	4	21	17	33	5	3,18	1,05

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

1,07	3,50	10	41	12	13	4	اتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.	04
1,31	3,29	16	24	18	11	11	لدى ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.	05
0,81	3,45	الكلية لبعده الثقة في الزملاء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى الثقة في الزملاء عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,45)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والمقابل للمستوى العالي للثقة. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للثقة بالزملاء، بانحراف كلي (0,81) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. وتتجلى مظاهر الثقة في الزملاء من خلال الاعتماد المتبادل بين العاملين ومساعدة بعضهم البعض وتبادل المعلومات الضرورية لأداء المهام الموكلة اليهم في جو تنظيمي يسوده الأمان والصدق والثقة المتبادلة وتحقيق أهداف وغايات مشتركة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الثقة في الرئيس المباشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
1,09	3,39	7	41	14	12	6	اشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر.	06
1,02	3,29	5	37	18	16	4	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية.	07
1,16	3,41	11	34	21	5	9	رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين.	08
1,12	3,26	9	27	29	6	9	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء.	09
1,16	3,49	9	38	23	3	7	لدي ثقة بأن رئيسي مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت خطأ.	10
0,80	3,37	الكلية لبعده الثقة في الرئيس المباشر						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى الثقة بالرئيس المباشر بالشركة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,37)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" والمقابل للمستوى العالي



الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

للثقة. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للثقة في الرئيس المباشر بانحراف كلي (0,80) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. إذن الرؤساء المباشرين محل ثقة مرؤوسيهم وهذا لتوافرهم على مجموعة من الخصائص، من كفاءة، جدارة، أخلاق، واهتمام، ودعم وعدالة في التعامل.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات الثقة في الإدارة العليا

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
11	اشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقون ثقة كاملة في الإدارة العليا.	13	8	19	35	5	3,14	1,20	
12	أستطيع ان احدد بوضوح ما نتوقه الإدارة العليا مني وما اتوقه منها.	7	20	18	31	4	3,06	1,10	
13	الإدارة العليا للشركة موثوق بها.	9	11	23	33	4	3,15	1,09	
14	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والفروع والاقسام.	13	10	25	28	4	3,00	1,16	
15	الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الافراد في الشركة.	7	17	20	33	3	3,10	1,06	
<b>الكلي لبعء الثقة في الإدارة العليا</b>								3,09	0,97

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن مستوى الثقة بالإدارة العليا للشركة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,09)، يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى العالي للثقة. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على المستوى السائد للثقة بالإدارة العليا، بانحراف كلي (0,97) وهو انحراف أقل من 1 الصحيح. وثقة العاملين في الإدارة راجع لاهتمامها باحتياجاتهم ورغباتهم. وفي الأخير يمكن ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية في الشركة محل الدراسة ترتيبا تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

- ✓ في المرتبة الأولى الثقة في الزملاء والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (3,45).
- ✓ في المرتبة الثانية الثقة في الرئيس المباشر والذي يضم خمس عبارات بمتوسط قدره (3,37).
- ✓ في المرتبة الثالثة الثقة في الإدارة العليا والذي يضم خمس عبارات، بمتوسط حسابي قدره (3,09).

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

ثانيا: مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

للتعرف على مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري لعبارة هذا المحور كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول عبارات سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
16	اساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة اليهم.	7	2	2	60	9	3,78	0,99	
17	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	5	1	10	46	18	3,89	0,98	
18	احترم حقوق الاخرين في العمل.	1	1	2	55	21	4,18	0,65	
19	احرص على التنسيق مع الاخرين في العمل.	1	2	6	57	14	4,01	0,68	
20	اقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	2	6	7	50	15	3,88	0,89	
21	اقوم بتنفيذ الاعمال الاضافية دون تذمر.	5	4	14	46	11	3,68	0,99	
22	انتقبل انتقادات الاخرين دون اثاره مشكلات.	3	8	18	42	9	3,58	0,95	
23	إذا أخطأت في حق أحد أقدم له الاعتذار.	3	3	1	50	23	4,09	0,89	
24	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	7	9	14	37	13	3,50	1,16	
25	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة.	2	0	7	56	15	4,03	0,71	
26	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.	3	5	11	47	14	3,80	0,93	
27	أجواب مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة.	3	1	27	38	11	3,66	0,88	
28	اقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره.	7	6	12	40	15	3,63	1,14	
29	احرص على المحافظة على ممتلكات الشركة.	3	1	2	41	33	4,25	0,88	
30	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	2	0	3	40	35	4,33	0,76	
0,54	الكلبي لسلوك المواطنة							3,88	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية سائد بشكل كبير لدى عمال الشركة، بمتوسط حسابي كلي (3,88)، يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير إلى الخيار "موافق" وهي تقابل المستوى العالي لسلوك المواطنة

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

التنظيمية. كما يتضح أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,54) وهو انحراف أقل من 1 الصحيح.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات لابد من إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات للفرضيات باستخدام "اختبار كولموجروف-سمرنوف لعينة واحدة Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ؟ وهو اختبار ضروري في حال اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig.
الأول	الثقة في الزملاء	0.679	0.850
	الثقة في الرئيس المباشر	0.703	0.706
	الثقة في الإدارة العليا	0.414	0.850
	الثقة التنظيمية	0.830	0.497
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0.514	0.920
جميع المحاور		0.936	0.345

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال نتائج الاختبار يتبين أن القيم الاحتمالية لكل محور بلغت على التوالي (0.497) و (0.920) وكلاهما أكبر من (0.05)، وهذا يدل أن البيانات الخاصة بكل من المحور الأول "الثقة التنظيمية" والمحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما دعمته القيمة الاحتمالية لجميع المحاور المقدر بـ (0.345) وهي أكبر من (0.05). وبهذا يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (بالنسبة للفرضيات الفرعية) والمتعدد (بالنسبة للفرضية الرئيسية). عن طريق اختبار F أو اختبار T test للعينة الواحدة، اعتماداً على قاعدة القرار التالية:

❖ إذا كانت قيمة T أو F المحسوبة أكبر من قيمة T أو F الجدولية نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي الفرضية الصفرية  $H_0$  مرفوضة.

❖ إذا كانت قيمة  $T$  أو  $F$  المحسوبة أصغر من قيمة  $T$  أو  $F$  الجدولية نقبل الفرضية  $H_0$  وبالتالي الفرضية البديلة  $H_1$  مرفوضة.

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار  $T$  أو  $F$  للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ إذا كانت القيمة الاحتمالية sig الناتجة عن اختبار  $T$  أو  $F$  للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية أولى وهي " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية " تتفرع إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بالإضافة إلى الفرضية الرئيسية الثانية وهي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزي لمتغيرات: الجنس، العمر، الأقدمية، المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

$H_0$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$ .

$H_1$ : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$ .

وقد كانت النتائج المتحصل عليه من برنامج spss موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار A	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	البيان
0,000	0,307	3,92	20,546	0,208	0,457	أثر الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يشير الجدول أعلاه إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,457) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0.208، أي ما قيمته 20,8% هو مقدار هذا الأثر. بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05، وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (20,546) بمستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة في الزملاء وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا بدرجة ضعيفة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر ب (0,307). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> القائلة أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$ ".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كآتي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (0.05)  $(\alpha \leq)$ .

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

$H_1$ : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج **spss** موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار A	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	البيان
0,000	0,380	3,92	36,696	0,320	0,566	أثر الثقة في الرئيس على سلوك المواطنة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,566) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0,320، أي ما قيمته 32% هو مقدار تأثير الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (36,696) بمستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة في الرئيس المباشر وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا بدرجة ضعيفة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0,380). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة وأيضا اختبار F، حيث نقوم بصياغة الفرضية كالتالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_1$ : يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وكانت النتائج المتحصل عليه من برنامج **spss** موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة

مستوى الدلالة	معامل الانحدار B	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	البيان
0,000	0,294	3,92	29,731	0,276	0.525	أثر الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.525) عند مستوى دلالة 0.05. أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0,276، أي ما قيمته 27,6% هو مقدار تأثير الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة كان أصغر من 0,05 وهذا ما دعمته القيمة المحسوبة البالغة (29,731) بمستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0.05. أما الإشارة الموجبة (+) لمعامل الارتباط الخطي البسيط "R" فتدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة في الإدارة العليا وبين مستوى سلوك المواطنة، وهذا بدرجة ضعيفة كما يبينه معامل الانحدار "A" والمقدر بـ (0,294). وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وقبول الفرضية البديلة H<sub>1</sub> القائلة " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية".

4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نقوم بصياغة هذه الفرضية كالتالي:

H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	معامل الانحدار A	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
سلوك المواطنة التنظيمية	0.614**	0,377	15,33	0.000	الثقة في الزملاء	1,061	0,000
					الثقة في الرئيس	2,476	0,292
					الثقة في الإدارة العليا	2,199	0,031

\*\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

قيمة F الجدولية عند درجة حرية (76؛3) تساوي 3,92

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد "R" (0.614) وهو ارتباط طردي وقوي وذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما دعمته قيمة "F" المحسوبة البالغة (15.33) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). أما معامل التحديد فقد بلغ (0.377) أي أن ما نسبته (37.7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ناتجة عن التغير في مستويات الثقة التنظيمية بأبعادها وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية أي (62.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما بلغت درجة التأثير (ميل معادلة الانحدار) "A" لكل من أبعاد الثقة التنظيمية على التوالي: (0.084) للثقة في الزملاء، (0.218) للثقة في الرئيس المباشر، (0.145) للثقة في الإدارة العليا، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها يؤدي إلى الزيادة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وقد جاءت هذه القيم كلها محصورة ضمن المجال ( $0 < R^2 < 0.3$ ) مما يدل على وجود أثر ضعيف للثقة التنظيمية في سلوك المواطنة، ويؤكد ضعف هذا الأثر قيمة T المحسوبة حيث بلغت (1.061) و (2.199) لكل من الثقة في الزملاء والثقة في الإدارة العليا على التوالي بمستوى دلالة (0.000)



الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

و (0.031) وهي أقل من (0.05). وهما دالتين إحصائيا، أما قيمة T المحسوبة للرئيس المباشر فقد بلغت (2.476) بمستوى دلالة (0.292) وهي أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائيا. وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، الأقدمية، المسمى الوظيفي". عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). لاختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين وقد تم اختبار الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير الجنس

المحور	البعد	$(\mu)$ $(\sigma)$	الجنس		قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
			أنثى	ذكر		
الأول	الثقة في الزملاء	$\mu$	3,16	3,42	0,12	0,730
		$\sigma$	0,74	0,71		
	الثقة في الرئيس المباشر	$\mu$	3,80	3,95	0,64	0,427
		$\sigma$	0,60	0,48		
	الثقة في الإدارة العليا	$\mu$	3,26	3,60	1,73	0,192
		$\sigma$	0,74	0,83		
	الثقة التنظيمية	$\mu$	3,16	3,42	0,04	0,117

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

		0,71	0,74	$\sigma$		
0,216	0,04	3,95	3,80	$\mu$	سلوك المواطنة التنظيمية	الثاني
		0,48	0,60	$\sigma$		
0,112	1,61	3,68	3,48	$\mu$	جميع المحاور	
		0,54	0,59	$\sigma$		

( $\mu$ ): المتوسط الحسابي. ( $\sigma$ ): الانحراف المعياري.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي (0,117)، (0,216) أقل من (0,05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور مجتمعة قدرت قيمتها بـ (0,112) وهي أكبر من (0,05)، مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الباحثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبارها تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way ANOVA) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر، والنتائج موضحة في الجدول:

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير العمر

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	المتوسط الحسابي				البعد		المحور
		50 سنة فأكثر	من 40 إلى 49 سنة	من 30 إلى 39 سنة	أقل من 30 سنة			
0,058	2,60	3,40	2,86	3,51	3,61	$\mu$	الثقة في الزملاء	الأول
		1,13	0,96	0,84	0,61	( $\sigma$ )		
0,035	3,02	3,70	2,73	3,43	3,50	$\mu$	الثقة في الرئيس	
		0,99	1,22	0,72	0,63	( $\sigma$ )	المباشر	
0,180	1,67	3,09	3,00	2,87	3,33	$\mu$	الثقة في الإدارة	
		1,13	1,44	0,85	0,86	( $\sigma$ )	العليا	
0,093	2,22	3,30	2,86	3,27	3,48	$\mu$	الثقة التنظيمية	
		1,09	1,13	0,60	0,63	( $\sigma$ )		
0,542	0,72	3,87	3,66	3,92	3,92	$\mu$	سلوك المواطنة	الثاني
		0,189	1,10	0,38	0,42	( $\sigma$ )	التنظيمية	
0,18	1,69	3,75	3,26	3,60	3,70	$\mu$	جميع المحاور	
		0,64	1,02	0,42	0,49	( $\sigma$ )		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي (0,093) و (0,542) حيث كانتا أكبر من (0,05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور مجتمعة قدرت قيمتها بـ (0,18) وكانت أكبر من (0,05)، وقيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (1,69) وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3,92)، مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لأجل ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way ANOVA) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة تعزى للمستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول: **الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الثقة التنظيمية وسلوك**

المواطنة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	المتوسط الحسابي				البعد		المحور	
		جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	$\mu$	$(\sigma)$		
0,000	7,70	2,81	3,67	3,54	3,97	$\mu$	الثقة في الزملاء	الأول	
		0,68	0,74	0,80	0,45	$(\sigma)$			
0,000	10,60	2,71	3,64	3,27	4,09	$\mu$	الثقة في الرئيس		
		0,78	0,69	0,65	0,43	$(\sigma)$	المباشر		
0,016	3,67	2,54	3,33	3,09	3,51	$\mu$	الثقة في الإدارة		
		1,03	0,85	0,95	0,91	$(\sigma)$	العليا		
0,000	9,95	2,69	3,54	3,29	3,86	$\mu$	الثقة التنظيمية		
		0,74	0,63	0,55	0,49	$(\sigma)$			
0,001	6,59	3,48	3,97	4,06	4,20	$\mu$	سلوك المواطنة		الثاني
		0,63	0,45	0,46	0,22	$(\sigma)$	التنظيمية		
0,000	10,65	3,08	3,75	3,67	4,02	$\mu$	جميع المحاور		
		6,60	0,47	0,41	0,29	$(\sigma)$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بلغت قيمة مستوى الدلالة للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي (0,000) و (0,001) وهما أصغر (0,05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور مجتمعة قدرت قيمتها ب (0,000) أصغر من (0,05)، وقيمة F المحسوبة لجميع المحاور هي (10,65) أكبر من قيمة F الجدولية تساوي (3,92)، مما يؤكد

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن - جيجل-

قبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) الفائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبارها تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way ANOVA) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة تعزى للأقدمية، والنتائج موضحة في الجدول: **الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة**

التنظيمية حسب متغير الأقدمية

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F محسوبة	المتوسط الحسابي				البعد	المحور
		من 16 سنة فما فوق	من 11 إلى 15 سنوات	من 5 إلى 10 سنة	أقل من 5 سنوات		
0,054	2,67	3,20	2,84	3,45	3,62	$\mu$	الثقة في الزملاء
		0,63	0,84	1,06	0,58	$(\sigma)$	
0,022	3,408	3,57	2,60	3,44	3,47	$\mu$	الثقة في الرئيس المباشر
		0,37	1,20	0,78	0,69	$(\sigma)$	
0,079	2,35	3,53	2,36	3,16	3,15	$\mu$	الثقة في الإدارة العليا
		0,73	1,29	0,93	0,89	$(\sigma)$	
0,020	3,49	3,43	2,60	3,35	3,41		الثقة التنظيمية
		0,73	1,07	0,70	0,62	$(\sigma)$	
0,015	3,69	4,00	3,36	3,88	3,98	$\mu$	سلوك المواطنة التنظيمية
		0,28	0,97	0,44	0,44	$(\sigma)$	
0,000	4,55	3,71	2,98	3,61	3,69	$\mu$	جميع المحاور
		0,32	0,92	0,47	0,48	$(\sigma)$	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بلغ مستوى الدلالة لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي (0,020) و (0,015) وهما أصغر من (0,05)، وقيمة مستوى الدلالة للمحاور مجتمعة هي (0,000) أصغر من (0,05)، وقيمة F

الفصل الثالث... أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة أقمصة جن جن -  
جيجل-

المحسوبة لجميع المحاور تساوي (4,55) أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (1,664)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

لاختبارها تم استخدام تحليل التباين الأحادي للفروق (One Way ANOVA) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة تأثير الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للوظيفة، والنتائج موضحة في الجدول: الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	المتوسط الحسابي					إطار	البعد	المحور	
		أخرى	عون متعدد الخدمات	عامل ورشة	إداري	إطار				
0,000	7,26	3,75	4,00	3,72	2,83	2,91	$\mu$	الثقة في الزملاء	الأول	
		0,53	0,31	0,77	0,71	0,70	( $\sigma$ )			
0,001	5,17	3,63	3,57	3,65	2,95	2,83	$\mu$	الثقة في الرئيس		
		0,20	0,45	0,66	0,59	1,10	( $\sigma$ )	المباشر		
0,008	3,77	3,58	3,60	3,28	2,45	2,63	$\mu$	الثقة في الإدارة		
		0,85	0,62	0,89	0,92	1,02	( $\sigma$ )	العليا		
0,000	7,64	3,65	3,72	3,56	2,74	2,79	$\mu$	الثقة التنظيمية		
		0,47	0,46	0,63	0,66	0,71	( $\sigma$ )			
0,009	3,66	4,18	3,81	4,04	3,63	3,60	$\mu$	سلوك المواطنة		الثاني
		0,21	0,18	0,49	0,40	0,69	( $\sigma$ )	التنظيمية		
0,000	7,09	3,91	3,76	3,79	3,18	3,19	$\mu$	جميع المحاور		
		0,17	0,31	0,51	0,47	0,61	( $\sigma$ )			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي (0,000) و (0,009) حيث كانت أصغر من (0.05)، كما أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور مجتمعة قدرت قيمتها بـ (0,000) وكاننا أصغر من (0.05)، وقيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (7,09) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (1,664)، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ ) القائلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات المبحوثين حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وفي الأخير، يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة جاءت مطابقة إلى حد بعيد مع توقعاتنا، حيث تم إثبات أغلب فرضياتها، فبالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم اثباتها هي وباقي فرضياتها الفرعية، مما يعني أن للثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا) أثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بشركة أقمصة جن جن. كذلك الأمر بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق)، والتي تم اثباتها باستثناء الفرضيتين المتعلقةتين بمتغيرات الجنس والعمر، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات عمال الشركة حول أثر الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة يعزى لهذين المتغيرين (الجنس، العمر) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خلاصة الفصل

تبين لنا بعد إجراء هذه الدراسة الميدانية على شركة جن جن للأقمصة، وعلى إثر تحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على عينة من عمالها (80) عامل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، أن هناك مستويات متوسطة من الثقة التنظيمية سائدة في الشركة محل الدراسة. مع وجود مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بها. وهي قيم إيجابية تتمتع بها الشركة. وبخصوص العلاقة بينهما، فقد أفرزت الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.



## الخاتمة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة ( الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية )، ودراسة وتحليل الثقة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة أقمصة جن جن بجيجل يمكننا الخروج بمجموعة من النتائج والإقتراحات من أهمها ما يلي:

## 1. نتائج الدراسة

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين: الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، ففيما يتعلق بالجانب النظري:

- الثقة التنظيمية تتجلى أساسا في التوقعات الإيجابية والمشاعر والأحاسيس القائمة على الإعتماد المتبادل والتفاعل والتعاون بين أعضاء التنظيم، وهي موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، فالثقة تساهم في غرس وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والذي ينعكس على تحسين أداء المنظمة ونجاحها؛
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إضافي وتطوعي يقوم به الأفراد العاملين داخل المنظمات دون أي مقابل مالي أي خارج الأدوار الرسمية، وله آثار ايجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والتي تعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فقد جاءت أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

- وجود مستوى عالي من الثقة التنظيمية بأبعدها لدى الأفراد العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل حيث بلغ المتوسط الكلي للثقة التنظيمية في الشركة (3,30)، وقد جاء بعد الثقة في الزملاء في المرتبة الأولى (3,45) وفي المرتبة الثانية بعد الثقة في الرئيس المباشر (3,37) وبعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الثالثة (3,09)؛
- وجود مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بشركة أقمصة جن جن بجيجل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (3,88) وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد العاملين بالشركة يقومون بأداء الأعمال الإضافية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير الجنس؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير السن؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير الأقدمية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

## 2. الاقتراحات

- إيجاد علاقات تنظيمية متماسكة وإيجابية والمشاركة والاعتماد المتبادل والتعاون بين أعضاء التنظيم داخل الشركة والتي تعمل على خلق وتعزيز الثقة بينهم والتي تنعكس بدورها على إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- الإهتمام بالجوانب غير الرسمية داخل الشركة والتي تساعد على خلق الثقة بين أعضاء التنظيم والتي تنعكس بالضرورة على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- العمل على تشجيع وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال توفير جو عمل يسوده الثقة المتبادلة وبالتالي يساعد في استقرار واستمرار الشركة.

## 3. آفاق الدراسة المستقبلية

وفي ختام هذا البحث وللمزيد من الاثراء والتجديد سنحاول فيما يلي الاعتماد على الافكار المرتبطة بموضوعنا لاقتراح بعض المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية جديدة، والتي تعتبر بحوث مستقبلية تتطلب إثراء وتجديد، نذكر منها:

- اثر الثقة التنظيمية على التغيير التنظيمي.
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل.
- أثر الثقة التنظيمية على جودة حياة العمل.
- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية، 2004.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر.
- 4- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
- 5- العتيبي منصور نايف وهجو، إبراهيم الزين، أصول الإدارة: المفاهيم والوظائف الأساسية، ط1، شركة الرشد العالمية، الرياض، 2011.
- 6- الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر.
- 7- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 8- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 9- محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 10- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 11- محمد الصيرفي، العلاقات العامة من منظور إداري، الطبعة 1، دار حوس للنشر، مصر، 2005.
- 12- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1993

❖ مذكرات التخرج

- 13- أحمد عبيد الرشيدى، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، جامعة البيرموك، الأردن، 2015.
- 14- ايمان أحمد محمد عذب، الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء الخبرات الأجنبية المعاصرة، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عين شمس، 2010.
- 15- حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- 16- حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، جامعة القادسية، 2008، ص6.
- 17- حيان حمدان، دراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وفعالية المنظمات: دراسة ميدانية على طلاب الجامعات الخاصة والعامة السورية، الجامعة الوطنية الخاصة، 2014.
- 18- عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 36.
- 19- علي محمد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة واصول التربية، جامعة ال البيت، الاردن، 2010.
- 20- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013.

21- محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

22- هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015.

#### ❖ المجالات

23- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، المجلد 17، العدد 2، بدون سنة نشر.

24- تيسير زاهر، زكريا سلامة، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، دراسة تطبيقية على العهد العالي للتنمية الإدارية والمعهد الوطني للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014.

25- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.

26- جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، جامعة حلوان، بدون سنة نشر.

27- صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

28- حاسم الشمري وآخرون، علاقة الثقة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر، العدد 01، 2012.

- 29- رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 24، العدد 2، جامعة أل البيت، الاردن، 2010.
- 30- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015.
- 31- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن، 2015.
- 32- عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 2007، 01.
- 33- محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم وآخرون، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، بدون مجلد، العدد 02، 2015، ص72.
- 34- محمد جودت، محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، المجلد 22، العدد 2، 2014.
- 35- مازن فارس رشيد، الثقة التنظيمية في الاجهزة الحكومية بعض المحددات والاثار، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، العدد 3، المجلد 43، 2003.
- 36- هناء خالد الرقاد، عزيزة ابودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 70، العدد 7، 2012. .

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- 37- Lewicki, R.et al. **Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review**, Vol 23, N° 3. 1998.
- 38- Oxford dictionaries, **Trust definition**, consulté le 19/03/2017 à 20 : 34. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/trust>

- 39- Podaskoff, Mackenzie, Paine et Bachrach, **Organizational Citizenship Behavior a Critical Review of the theoretical and empirical Literature**, Journal of Management, Indiana University, Vol 26, 2000.
- 40- Niehoff, B. and Moorman, R, **Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, Vol. 36, N° 02, 1993.
- 41- Konovsk, M. and Pugh, S., **Citizenship Behavior and Social Exchanges**, Academy of Management Journal, Vol. 37, N° 06, 1994.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	35	43,8	43,8	43,8
Vali de Total	45 80	56,3 100,0	56,3 100,0	100,0

## السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	31	38,8	38,8	38,8
من 30 إلى 40 سنة	36	45,0	45,0	83,8
Val ide من 41 إلى 50 سنة	11	13,8	13,8	97,5
من 50 سنة فما فوق	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	7	8,8	8,8	8,8
متوسط	17	21,3	21,3	30,0
Valide ثانوي	36	45,0	45,0	75,0
جامعي	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	



## الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 أقل من	42	52,5	52,5	52,5
سنوات 10 إلى 5 من	23	28,8	28,8	81,3
Valide سنة 15 إلى 11 من	9	11,3	11,3	92,5
سنة فما فوق 16 من	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار مسؤول	20	25,0	25,0	25,0
إداري	8	10,0	10,0	35,0
Validه عامل ورشة	38	47,5	47,5	82,5
عون متعدد الخدمات	6	7,5	7,5	90,0
أخرى	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	80	3,3125	1,21794
C2	80	3,9875	,90699
C3	80	3,1750	1,05272
C4	80	3,5000	1,06735
C5	80	3,2875	1,31393
C6	80	3,3875	1,08492
C7	80	3,2875	1,02121
C8	80	3,4125	1,15500
C9	80	3,2625	1,12220
C10	80	3,4875	1,04329
C11	80	3,1375	1,19856
C12	80	3,0625	1,09479
C13	80	3,1500	1,09197
C14	80	3,0000	1,15835
C15	80	3,1000	1,06260

B16	80	3,7750	,99333
B17	80	3,8875	,98075
B18	80	4,1750	,65168
B19	80	4,0125	,68425
B20	80	3,8750	,89124
B21	80	3,6750	,99078
B22	80	3,5750	,95168
B23	80	4,0875	,88866
B24	80	3,5000	1,15835
B25	80	4,0250	,71112
B26	80	3,8000	,93321
B27	80	3,6625	,87067
B28	80	3,6250	1,14045
B29	80	4,2500	,87872
B30	80	4,3250	,77582
convcondida	80	3,4525	,80489
convdirecteur	80	3,3675	,80407
convorganizatin	80	3,0900	,96726
convience	80	3,3033	,72936
behaviuer	80	3,8833	,54041
KOLI	80	3,5933	,57082
N valide (listwise)	80		

حيث: C1: العبارة الأولى من المحور 1 الثاني، B16: العبارة الأولى من المحور الثالث

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	15

لفا كرونباخ الكلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	30

ألفا كرونباخ للثقة التنظيمية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	15

## Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		convco ndida	convdire cteur	convorg anizatin	convie nce	behav iuer	KOLI
N		80	80	80	80	80	80
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,4525	3,3675	3,0900	3,303	3,883	3,59
	Ecart-type	,80489	,80407	,96726	,7293	,5404	,570
Différences plus extrêmes	Absolue	,152	,079	,177	,093	,169	,105
	Positive	,089	,078	,112	,078	,117	,078
	Négative	-,152	-,079	-,177	-,093	-,169	-,105
Z de Kolmogorov-Smirnov		,679	,703	,880	,830	,514	,936
Signification (bilatérale)		,850	,706	,414	,497	,920	,345

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	convco ndida
C1	Coefficient de corrélacion	1,000	,240*	,591**	,294**	,393**	,692**
	Sig. (bilatérale)	.	,032	,000	,008	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
C2	Coefficient de corrélacion	,240*	1,000	,370**	,372**	,385**	,545**
	Sig. (bilatérale)	,032	.	,001	,001	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
C3	Coefficient de corrélacion	,591**	,370**	1,000	,586**	,526**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	.	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80
C4	Coefficient de corrélacion	,294**	,372**	,586**	1,000	,499**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,000	.	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80

C5	Coefficient de corrélation	,393**	,385**	,526**	,499**	1,000	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	80	80	80	80	80	80
convco ndida	Coefficient de corrélation	,692**	,545**	,837**	,730**	,788**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	80	80	80	80	80	80

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

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

### Corrélations

			C6	C7	C8	C9
Rho de Spearman	C6	Coefficient de corrélation	1,000	,523**	,438**	,475**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80
	C7	Coefficient de corrélation	,523**	1,000	,501**	,450**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	80	80	80	80
	C8	Coefficient de corrélation	,438**	,501**	1,000	,478**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	80	80	80	80
	C9	Coefficient de corrélation	,475**	,450**	,478**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	80	80	80	80
	C10	Coefficient de corrélation	,462**	,466**	,484**	,503**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80
	convdirecteur	Coefficient de corrélation	,780**	,720**	,768**	,741**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
		N	80	80	80	80

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

**Descriptives**

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la		Min
						moyenne		
						Borne inférieure	Borne supérieure	
convcondida	سنة 30 أقلمن	31	3,6065	,60549	,10875	3,3844	3,8285	
	سنة 40 إلى 30 من	36	3,5056	,84378	,14063	3,2201	3,7911	
	سنة 50 إلى 41 من	11	2,8545	,95955	,28931	2,2099	3,4992	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,4000	1,13137	,80000	-6,7650	13,5650	
	Total	80	3,4525	,80489	,08999	3,2734	3,6316	
convdirecteur	سنة 30 أقلمن	31	3,5032	,62582	,11240	3,2737	3,7328	
	سنة 40 إلى 30 من	36	3,4278	,71738	,11956	3,1851	3,6705	
	سنة 50 إلى 41 من	11	2,7273	1,22073	,36806	1,9072	3,5474	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,7000	,98995	,70000	-5,1943	12,5943	
	Total	80	3,3675	,80407	,08990	3,1886	3,5464	
convorganizatin	سنة 30 أقلمن	31	3,3290	,86031	,15452	3,0135	3,6446	
	سنة 40 إلى 30 من	36	2,8722	,84873	,14146	2,5851	3,1594	
	سنة 50 إلى 41 من	11	3,0000	1,43666	,43317	2,0348	3,9652	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,8000	1,13137	,80000	-6,3650	13,9650	
	Total	80	3,0900	,96726	,10814	2,8747	3,3053	
convience	سنة 30 أقلمن	31	3,4796	,63138	,11340	3,2480	3,7112	
	سنة 40 إلى 30 من	36	3,2685	,60358	,10060	3,0643	3,4727	
	سنة 50 إلى 41 من	11	2,8606	1,12958	,34058	2,1017	3,6195	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,6333	1,08423	,76667	-6,1081	13,3748	
	Total	80	3,3033	,72936	,08155	3,1410	3,4656	
behaviuer	سنة 30 أقلمن	31	3,9183	,42224	,07584	3,7634	4,0732	
	سنة 40 إلى 30 من	36	3,9222	,37763	,06294	3,7945	4,0500	
	سنة 50 إلى 41 من	11	3,6606	1,09806	,33108	2,9229	4,3983	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,8667	,18856	,13333	2,1725	5,5608	
	Total	80	3,8833	,54041	,06042	3,7631	4,0036	
KOLI	سنة 30 أقلمن	31	3,6989	,49242	,08844	3,5183	3,8795	
	سنة 40 إلى 30 من	36	3,5954	,41764	,06961	3,4541	3,7367	
	سنة 50 إلى 41 من	11	3,2606	1,01706	,30665	2,5773	3,9439	
	سنةفمافوق 50 من	2	3,7500	,63640	,45000	-1,9678	9,4678	
	Total	80	3,5933	,57082	,06382	3,4663	3,7204	

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
convcondida	ذكر	35	3,2629	,74324	,12563
a	أنثى	45	3,6000	,82792	,12342
convdirecteur	ذكر	35	3,1600	,88756	,15003

ur	أنثى	45	3,5289	,70085	,10448
convorganiz	ذكر	35	3,0514	1,0109	,17088
atin	أنثى	45	3,1200	,94234	,14048
convience	ذكر	35	3,1581	,74186	,12540
behaviuer	أنثى	45	3,4163	,70713	,10541
	ذكر	35	3,7981	,60141	,10166
	أنثى	45	3,9496	,48433	,07220
KOLI	ذكر	35	3,4781	,59122	,09993
	أنثى	45	3,6830	,54419	,08112

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Mini mum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
convcondida	7	3,9714	,45356	,17143	3,5520	4,3909	3,00	4,40
	17	3,5412	,80239	,19461	3,1286	3,9537	2,20	5,00
	36	3,6667	,73446	,12241	3,4182	3,9152	1,20	5,00
	20	2,8100	,68202	,15251	2,4908	3,1292	2,00	4,40
	80	3,4525	,80489	,08999	3,2734	3,6316	1,20	5,00
convdirecteur	7	4,0857	,42984	,16246	3,6882	4,4832	3,40	4,60
	17	3,2706	,65169	,15806	2,9355	3,6057	2,40	5,00
	36	3,6389	,68921	,11487	3,4057	3,8721	2,60	5,00
	20	2,7100	,77724	,17380	2,3462	3,0738	1,20	4,00
	80	3,3675	,80407	,08990	3,1886	3,5464	1,20	5,00
convorganizatin	7	3,5143	,90816	,34325	2,6744	4,3542	2,80	5,00
	17	3,0588	,94806	,22994	2,5714	3,5463	1,40	5,00
	36	3,3278	,84604	,14101	3,0415	3,6140	2,00	5,00
	20	2,5400	1,03028	,23038	2,0578	3,0222	1,00	4,00
	80	3,0900	,96726	,10814	2,8747	3,3053	1,00	5,00
convience	7	3,8571	,48599	,18369	3,4077	4,3066	3,20	4,60
	17	3,2902	,54566	,13234	3,0096	3,5707	2,40	4,47
	36	3,5444	,62508	,10418	3,3329	3,7559	2,40	4,73
	20	2,6867	,73702	,16480	2,3417	3,0316	1,40	4,13
	80	3,3033	,72936	,08155	3,1410	3,4656	1,40	4,73
behaviuer	7	4,2000	,20728	,07834	4,0083	4,3917	3,93	4,47

متوسط	17	4,0549	,45597	,11059	3,8205	4,2893	3,00	5,00
ثانوي	36	3,9667	,45314	,07552	3,8133	4,1200	3,20	5,00
جامعي	20	3,4767	,62996	,14086	3,1818	3,7715	1,33	4,07
Total	80	3,8833	,54041	,06042	3,7631	4,0036	1,33	5,00
إبتدائي	7	4,0286	,29466	,11137	3,7561	4,3011	3,67	4,53
متوسط	17	3,6725	,41049	,09956	3,4615	3,8836	2,90	4,73
KOLI ثانوي	36	3,7556	,47496	,07916	3,5949	3,9163	2,83	4,80
جامعي	20	3,0817	,60750	,13584	2,7973	3,3660	1,80	4,10
Total	80	3,5933	,57082	,06382	3,4663	3,7204	1,80	4,80

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
onvcondid	سنوات 5 أقلمن	42	3,6190	,58236	,08986	3,4376	3,8005	2,60	4,60
	سنوات 10 إلى 5 من	23	3,4522	1,06039	,22111	2,9936	3,9107	1,20	5,00
	سنة 15 إلى 11 من	9	2,8444	,84130	,28043	2,1978	3,4911	2,00	4,20
	سنتمافوق 16 من	6	3,2000	,63246	,25820	2,5363	3,8637	2,60	4,00
Total	80	3,4525	,80489	,08999	3,2734	3,6316	1,20	5,00	
onvdirecte	سنوات 5 أقلمن	42	3,4667	,68811	,10618	3,2522	3,6811	2,40	5,00
	سنوات 10 إلى 5 من	23	3,4348	,77847	,16232	3,0981	3,7714	2,40	5,00
	سنة 15 إلى 11 من	9	2,6000	1,20416	,40139	1,6744	3,5256	1,20	4,60
	سنتمافوق 16 من	6	3,5667	,36697	,14981	3,1816	3,9518	3,20	4,00
Total	80	3,3675	,80407	,08990	3,1886	3,5464	1,20	5,00	
onvorganiz	سنوات 5 أقلمن	42	3,1476	,88902	,13718	2,8706	3,4247	1,40	5,00
	سنوات 10 إلى 5 من	23	3,1565	,93411	,19478	2,7526	3,5605	1,00	4,60
	سنة 15 إلى 11 من	9	2,3556	1,29142	,43047	1,3629	3,3482	1,00	5,00
	سنتمافوق 16 من	6	3,5333	,73394	,29963	2,7631	4,3036	2,40	4,00
Total	80	3,0900	,96726	,10814	2,8747	3,3053	1,00	5,00	
onvience	سنوات 5 أقلمن	42	3,4111	,61980	,09564	3,2180	3,6043	2,40	4,73
	سنوات 10 إلى 5 من	23	3,3478	,69775	,14549	3,0461	3,6496	2,13	4,40
	سنة 15 إلى 11 من	9	2,6000	1,06979	,35660	1,7777	3,4223	1,40	4,60
	سنتمافوق 16 من	6	3,4333	,51424	,20994	2,8937	3,9730	2,73	4,00
Total	80	3,3033	,72936	,08155	3,1410	3,4656	1,40	4,73	
ehaviuer	سنوات 5 أقلمن	42	3,9825	,44199	,06820	3,8448	4,1203	3,20	5,00
	سنوات 10 إلى 5 من	23	3,8754	,43684	,09109	3,6865	4,0643	2,87	4,60
	سنة 15 إلى 11 من	9	3,3630	,97074	,32358	2,6168	4,1091	1,33	4,53
	سنتمافوق 16 من	6	4,0000	,27968	,11418	3,7065	4,2935	3,73	4,53
Total	80	3,8833	,54041	,06042	3,7631	4,0036	1,33	5,00	

سنوات 5 أقل من	42	3,6968	,48711	,07516	3,5450	3,8486	2,83	4,80
سنوات 10 إلى 5 من	23	3,6116	,46532	,09703	3,4104	3,8128	2,63	4,30
سنة 15 إلى 11 من	9	2,9815	,92287	,30762	2,2721	3,6909	1,80	4,53
سنة فما فوق 16 من	6	3,7167	,32163	,13130	3,3791	4,0542	3,30	4,00
Total	80	3,5933	,57082	,06382	3,4663	3,7204	1,80	4,80

## Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour moyenne		
					Borne inférieure	Borne supérieure	
convcondida	إطار مسؤول	20	2,9100	,69729	,15592	2,5837	
	إداري	8	2,8250	,70458	,24911	2,2360	
	عاملورشة	38	3,7211	,76623	,12430	3,4692	
	عونمتعددالخدمات	6	4,0000	,30984	,12649	3,6748	
	أخرى	8	3,7500	,53184	,18803	3,3054	
	Total	80	3,4525	,80489	,08999	3,2734	
	إطار مسؤول	20	2,8300	1,01208	,22631	2,3563	
convdirecteur	إداري	8	2,9500	,59281	,20959	2,4544	
	عاملورشة	38	3,6526	,65543	,10632	3,4372	
	عونمتعددالخدمات	6	3,5667	,44572	,18196	3,0989	
	أخرى	8	3,6250	,42003	,14850	3,2738	
	Total	80	3,3675	,80407	,08990	3,1886	
	إطار مسؤول	20	2,6300	1,01624	,22724	2,1544	
	إداري	8	2,4500	,91807	,32459	1,6825	
convorganizatin	عاملورشة	38	3,2842	,88548	,14364	2,9932	
	عونمتعددالخدمات	6	3,6000	,61968	,25298	2,9497	
	أخرى	8	3,5750	,85147	,30104	2,8632	
	Total	80	3,0900	,96726	,10814	2,8747	
	إطار مسؤول	20	2,7900	,70463	,15756	2,4602	
	إداري	8	2,7417	,66039	,23348	2,1896	
	عاملورشة	38	3,5526	,63225	,10256	3,3448	
convience	عون	6	3,7222	,45688	,18652	3,2428	
	متعددالخدمات						
	أخرى	8	3,6500	,46836	,16559	3,2584	
	Total	80	3,3033	,72936	,08155	3,1410	
	إطار مسؤول	20	3,6000	,68296	,15271	3,2804	



	إداري	8	3,6250	,39831	,14082	3,2920
	عاملورشة	38	4,0351	,48934	,07938	3,8742
	عونمتعددالخدما	6	3,8111	,18094	,07387	3,6212
	ت					
	أخرى	8	4,1833	,21006	,07427	4,0077
	Total	80	3,8833	,54041	,06042	3,7631
	إطارمسؤول	20	3,1950	,60710	,13575	2,9109
	إداري	8	3,1833	,46701	,16511	2,7929
	عاملورشة	38	3,7939	,50546	,08200	3,6277
KOLI	عون	6	3,7667	,31411	,12824	3,4370
	متعددالخدمات					
	أخرى	8	3,9167	,16997	,06009	3,7746
	Total	80	3,5933	,57082	,06382	3,4663

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي العامل / أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير والموسومة تحت عنوان: " أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية- حالة شركة جن جن للأقمصة بجيجل- " تم تصميم هذا الإستبيان لمعرفة مستوى الثقة السائد بالشركة وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ( علما أن المقصود بهذا السلوك هو أن يقوم العامل مثلا بمهام إضافية تطوعا، مساعدة الآخرين، النية في العمل... ).

نستسمح بالمشاركة والمساهمة في إثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بقراءة جميع فقرات الإستبانة بعناية ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بخصوص هذه الفقرات، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نأمل تعاونكم المفيد مع خالص الشكر المسبق على حسن تعاونكم

الطالبتين:

- شهيرة باخة

- منية بن بخمة

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

أنثى	ذكر

1- الجنس

2- العمر

أقل من 30 سنة	[ 30 - 40 سنة ]	[ 41 - 50 ]	من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

4- الأقدمية

أقل من 5 سنوات	[ 06 - 10 سنوات ]	[ 11 - 15 سنة ]	من 20 سنة فما فوق

5- الوظيفة

إطار (مسؤول)	إداري	عامل ورشة	عون متعدد الخدمات	أخرى (حددتها)

القسم الثاني: يشمل المحاور التالية:

المحور الأول: واقع الثقة التنظيمية بالشركة

الإجابات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>الثقة في زملاء العمل</b>						
					أستطيع أن اعتمد على زملائي لحرصهم على مصالحهم.	01
					لا أشعر بالحرج من طلب المساعدة في العمل من أحد زملائي.	02
					توجد ثقة متبادلة بين زملائي.	03
					أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.	04
					لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.	05
<b>الثقة في المشرفين</b>						
					أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر.	06
					يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية.	07
					رئيسي المباشر شخص ودود ومقبول بين العاملين.	08
					يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء.	09
					لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت خطأ.	10
<b>الثقة في الإدارة العليا</b>						
					أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يتقنون ثقة كاملة في الإدارة العليا.	11
					أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.	12
					الإدارة العليا للشركة موثوق بها.	13
					تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام.	14
					الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة.	15

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

الإجابات					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة إليهم.	16
					أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	17
					أحترم حقوق الآخرين في العمل.	18
					أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل.	19
					أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي.	20
					أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر.	21
					أقبل إنتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات.	22
					إذا أخطأت في حق أحد أقدم له الاعتذار.	23
					أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	24
					أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة.	25
					أحرص على حضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل.	26
					أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة.	27
					أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره.	28
					أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة .	29
					أحرص على الإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف.	30

قائمة أسماء الاساتذة المحكمين

القسم	الكلية	الجامعة	الاستاذة
علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل	وداد عزيزي
علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل	حنان بوفروم
علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جيجل	سامية سرحان

## المخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية واختبار أثر أبعادها الثلاثة ( الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا ) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة أقمصة جن جن بجيجل، حيث تم توزيع 90 استبانة على عينة عشوائية من العاملين بها مع استرجاع 80 استبانة صالحة خضعت للمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). بينت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى عال من الثقة التنظيمية خاصة مع حرص الشركة على تعزيزها. وهذا ما ساهم بشكل كبير في إدراكهم لسلوك المواطنة، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الكلمات المفتاحية

الثقة التنظيمية، الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا، سلوك المواطنة التنظيمية

### الكلمات المفتاحية:

الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا.

## Résumé :

Cette étude a pour objectif d'explorer le degré de confiance organisationnelle et d'en tester l'impact de trois dimensions (la confiance en les collègues, la confiance en le supérieur directe et la confiance en la haute administration) sur le comportement de citoyenneté organisationnelle au sein de l'entreprise dite "T-shirt Djen Djen". Il a été procédé méthodologiquement par voie de questionnaire destiné à un échantillon aléatoirement sélectionné parmi 90 employés de cette entreprise. Nous avons récupéré 80 questionnaires valables pour l'analyse qui ont fait l'objet d'un traitement statistique avec le logiciel SPSS utilisant certains concepts statistiques (la médiane, déviation standard,

coefficient de régression simple et multiple). Les résultats de l'enquête empirique montrent que les employés de la société T-shirt Djen Djen ont un degré très élevé de confiance organisationnelle et que l'organisation contribue à sa création et à son renforcement auprès des employés. Ainsi, il y a dans l'entreprise un degré très élevé de citoyenneté organisationnelle chez les salariés. L'étude a également montré qu'il existe un impact à signification statistique attribué aux différentes dimensions de la confiance organisationnelle sur le comportement de citoyenneté organisationnelle au niveau de la signification ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**Mots clés:**

Confiance organisationnelle, comportement de citoyenneté organisationnelle, confiance en les collègues, confiance en le supérieur direct, confiance en la haute administration.



