



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة أعمال

## دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر- بالمغير-

تحت إشراف:

د. منى خلف

إعداد الطلبة:

- طلحة رمضان

- عجيبي سليم

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أحمد تي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 01
منى خلف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفاً ومقرراً
بويكر عباسي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 02

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ  
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ  
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ  
وَيَهْدِي لَهُمْ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات التي في طياتها الكثير من المشقة  
والتعب والصعوبات فالיום أقطف ثمرة نجاحي وأهدي تخرجي إلى شفيح

الأمة الصادق الأمين نبينا محمد ﷺ،

وإلى الشمعة التي احترقت لتنير لي الطريق إلى من تقابلي بابتسامة وتودعني بدعوة

ودمعة... إنها أُمي ومن سواها تكون

وإلى سندي في الحياة أبي الغالي فاللهم إني أسألك أن تحفظهما

وأن تغفر لهما وترحمهما كما ربياني صغيرا

وإلى كل من صادفته في مشواري الدراسي الذي أفادني واستفاد مني في بلوغ هذا المستوى

إلى كل أستاذ نصحني وأرشدني وعلمني يوما ما.

وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي



## كلمة شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله الذي أنار لنا الحياة بوحيه علي سيدنا مُحَمَّد عليه الصلاة والسلام من ظلمات الجهل لنور الإسلام والعلم، أتقدم بالشكر لكل من علمني حرفا طيلة مسيرتي الدراسية وأخص بالشكر والتقدير والعرفان أستاذتي الكريمة السيدة منى خلف الذي لم تبخل علي بمراجعتها، ونصائحها وتوجيهاتها القيمة لإنجاح هذا العمل، كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في انجاز عملي هذا.



## الملخص:

تركز هذه الدراسة على دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إسقاط تصورنا هذا على الواقع وفق دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب، واستخدامنا الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات. بحيث وزعت على عينة عشوائية متكونة من 22 موظف من جميع المستويات الإدارية. بحيث قسم هذا الاستبيان الى محورين أساسيين: المحور الأول يخص الثقة التنظيمية يندرج ضمنها أثر أبعادها الثلاثة ( الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا )، أما المحور الثاني فيخصص سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم التحقق بشكل منتظم من كافة الافتراضات المقترحة بحيث توصلنا بأن الثقافة التنظيمية تساهم ببعدها وحيد وهو الثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أهم التوصيات التي استخلصتها الدراسة هي توطيد الاتصال غير رسمي بالمؤسسة والمشاركة بايجابية بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة بهدف تعزيز الثقة بينهم والتي تنعكس بدورها على إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية

## الكلمات المفتاحية:

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

## **Abstract:**

This study sheds light on the role of organizational trust in promoting Organizational Citizenship Behavior . To this end, we have chosen the case study of in Algeria Telecom in Al-Mughayer. And we used the questionnaire as a main tool in collecting data, as it was distributed to a random sample of 22 employees from all administrative levels. This questionnaire was divided into two main axes: The first axis concerns organizational trust, including the impact of its three dimensions (Coworker-Trust, Immediate Supervisor- Trust, Upper Management-Trust), and the second axis concerns the Organizational Citizenship Behavior. We were able to test all the hypotheses put and we concluded that organizational culture contributes to a single dimension, which is Coworker-Trust, in enhancing organizational citizenship behavior at a level of morale of 0.05.

One of the most important recommendations that the study extracted is the consolidation of informal contact with the institution and positive participation among the members of the organization within the institution in order to enhance trust among them, which in turn is reflected in their awareness of organizational citizenship behavior.

## **key words :**

Upper , Immediate Supervisor- Trust, Coworker-Trust,Keywords: organizational trust  
Organizational Citizenship Behavior,Management-Trust

## فهرس الموضوعات

الصفحة	فهرس المحتويات
—	الاهداء
—	الشكر
—	ملخص
—	فهرس المحتويات
—	قائمة الجداول والاشكال
أ_د	مقدمة
<b>الفصل الاول :الاطار النظري للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
07	المطلب الاول: مفهوم الثقة التنظيمية
08	أولا: تعريف الثقة التنظيمية
09	ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية
10	ثالثا : أنواع الثقة التنظيمية
12	رابعا : أبعاد الثقة التنظيمية
13	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
13	أولا: تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية
15	ثانيا: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية
17	ثالثا: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
18	رابعا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
19	خامسا: معوقات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ومقارنتها بالدراسة الحالية
21	المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية
21	أولا: الدراسات الوطنية
24	ثانيا: الدراسات العربية
27	ثالثا: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

29	أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
29	ثالثاً: العناصر المستفادة من الدراسة السابقة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر - بالمغرب -	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
33	أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
34	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
35	ثالثاً: أهداف، مهام المؤسسة ووسائل إشهارها
36	المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المعتمدة في الدراسة.
36	أولاً : الطريقة المعتمدة في الدراسة
41	ثانياً : الأدوات و الأساليب المستعملة في الدراسة
45	المبحث الثاني: عرض واختبار فرضيات الدراسة.
45	المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة
45	أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الثقة التنظيمية"
49	ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية"
52	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
52	أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
52	ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة
56	ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع
69	الملاحق
70	الملحق رقم 01 الاستبيان

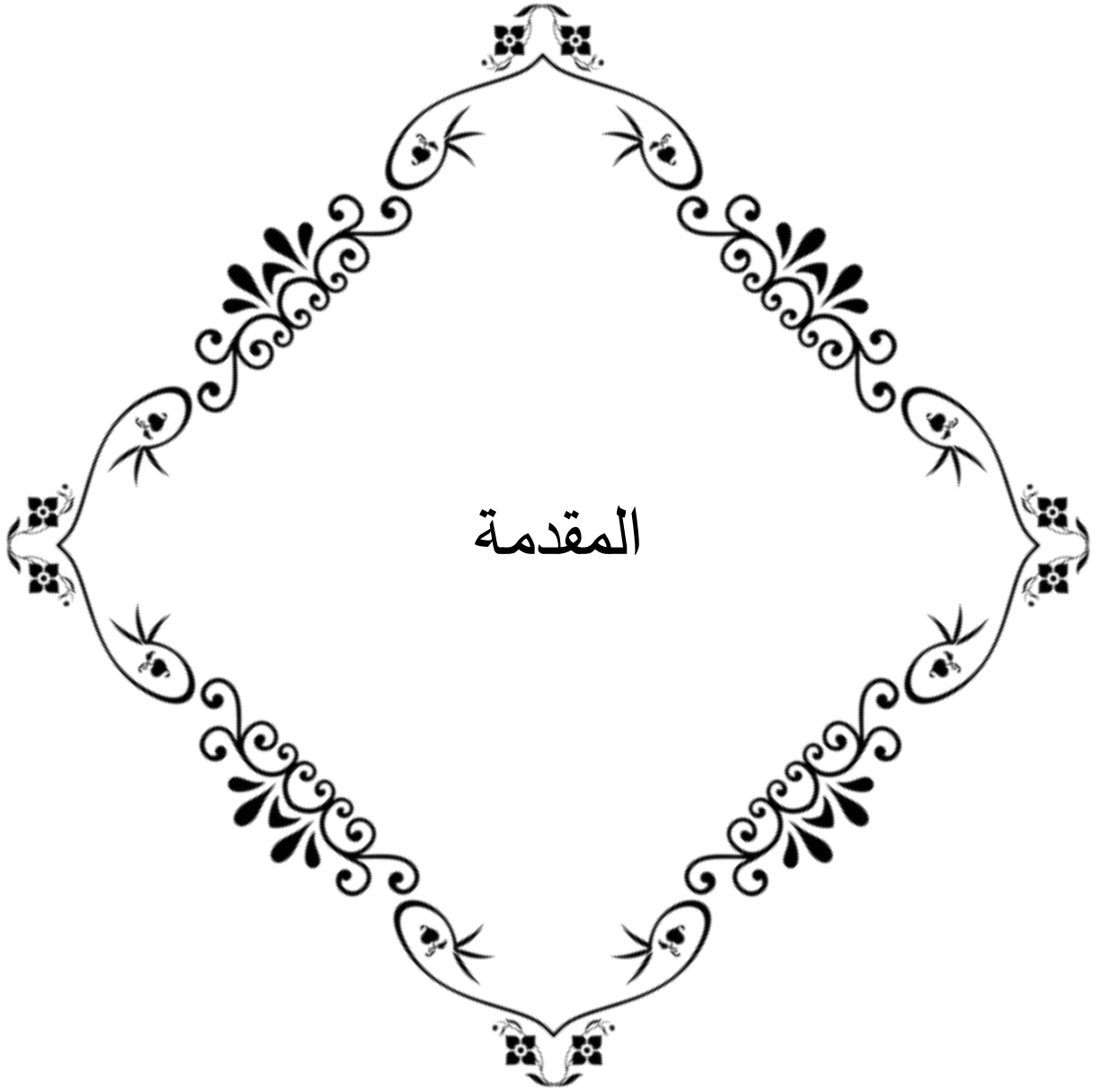
## أولا : فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	1
16	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	2
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	3

## ثانيا: فهرس الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الجدول
38	توزيع عينة حسب متغير الجنس	1
38	توزيع عينة حسب متغير العمر	2
39	توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي	3
40	توزيع عينة حسب متغير المركز الوظيفي	4
41	توزيع عينة حسب متغير سنوات الخبرة	5
43	الاتساق الداخلي لأبعاد محاور الدراسة	6
44	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	7
45	مقياس ليكارت الثلاثي	8
46	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالزملاء	9
47	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة الرئيس المباشر	10
48	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة بالإدارة العليا	11
50	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات سلوك المواطنة التنظيمية	12
52	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	13
53	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الزملاء على سلوك المواطنة التنظيمية	14
54	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية	15
55	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الإدارة	16

	العليا على سلوك المواطنة التنظيمية	
57	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	17



تسعى المنظمات لتحقيق اهدافها لضمان بقائها واستمراريتها، وتحقيق هذه الأهداف يقتزن بكفاءة وجودة أداء العنصر البشري الموجود فيها والمناخ التنظيمي الملائم لها بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية، وذلك بتبني المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بالعلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي ومن أهم هذه السلوكيات الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتعد الثقة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الأساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة، فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات وتحقيق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن للثقة التنظيمية دورا هام في التأثير على سلوك العاملين لزيادة وفائهم للمنظمة وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم حتى وان تطلب الأمر قيامهم بواجبات اضافية غير مدرجة في توصيفهم الوظيفي وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية الذي بدوره يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى بذل أقصى الجهود من أجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ونتيجة التلازم بينهما. وانطلاقا مما تقدم تبلورت فكرة هذه الدراسة لتحديد دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المديرية العمالية الاتصالات الجزائر بالمغرب.

## 1. إشكالية الدراسة :

نظرا 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:

### ماهو دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ؟

يندرج ضمن التساؤل الرئيسي ثلاثة أسئلة الفرعية والتي جاءت على النحو التالي:

- هل تساهم الثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟
- تساهم الثقة في الرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟
- تساهم الثقة في الإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟

## 2. فرضيات الدراسة

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

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

**تتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية هي:**

- تساهم الثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- تساهم الثقة في الرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- تساهم الثقة في الإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

## 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 و التعرف على أثر الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمغیر .

## 5. منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على 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 تقنية 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 المؤسسة محل الدراسة، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

## 6. حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة اقتصر على متغيرين أساسيين، المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب. :

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من افريل - ماي 2022.

## 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. و 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، واعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية " spss " لمعالجة بيانات الإستبيان وترجمتها احصائيا.

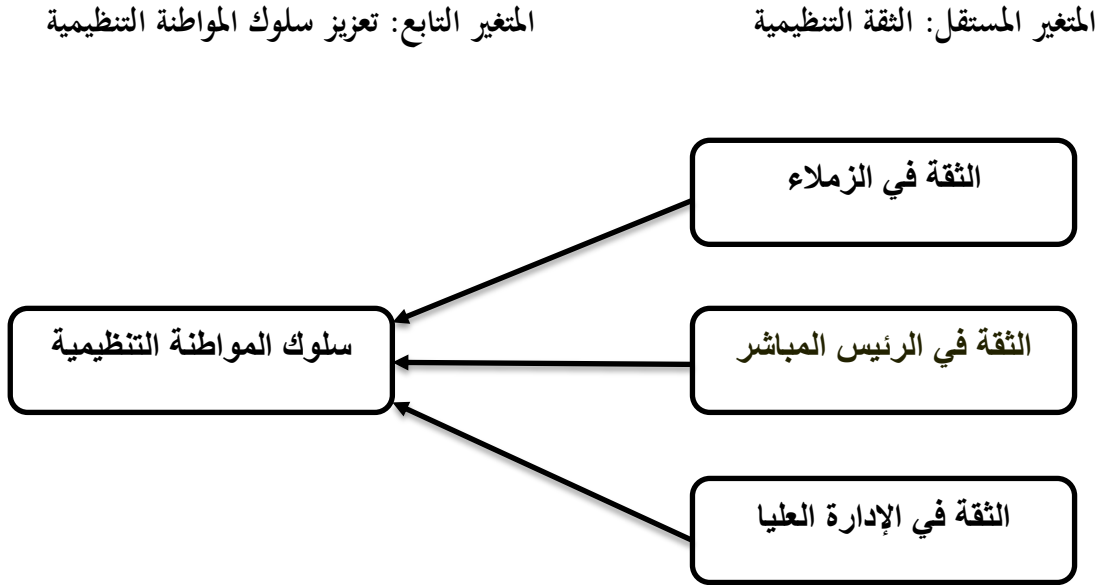
## 9 هيكل الدراسة :

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للثقة التنظيمية، شمل مبحثين، الأول بعنوان ماهية الثقة التنظيمية، اما الثاني بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، و الفصل الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي، احتوى على مبحثين، الأول تقديم الشركة محل الدراسة، الثاني جاء تحت عنوان الطريقة والادوات والنتائج المستخدمة في الدراسة.

## 10. 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 تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب - فقد جاء نموذج الدراسة على النحو التالي:

### الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الأول

الاطار النظري للثقة

التنظيمية و سلوك

المواطنة التنظيمية

## تمهيد:

إن الثقة التنظيمية تعتبر تحديا كبيرا للمنظمات في مدى قدرتها بجعلها مستمرة في تكوين ارتباطات موجبة ذات تأثير معنوي مع متغيرات سلوكية كسلوك المواطنة التنظيمية لتوجهه الوجهة التي تنتفع منها المنظمة وموظفيها فالضعف في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة سيؤثر بالسلب على سلوك المواطنة التنظيمية مما يجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثمة انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية وولائهم لها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الأدبيات النظرية للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأيضا الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول من خلال في هذا المبحث ضبط الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة لكل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

## المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الثقة التنظيمية من خلال توضيح بعض عناصرها من حيث التعريف ، الخصائص، الأنواع والأبعاد.

## أولاً: تعريف الثقة التنظيمية

رغم حداثة و اهتمام الباحثين و العلماء حول الثقة إلا أنهم قد اختلفوا في وضع تعريف واحد له في أدبيات الإدارة ، فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية التي يصعب الاتفاق على تعريف موحد لها ، حيث أن الثقة تشمل مفاهيم متعددة كونها تضمن علاقة ما بين الأفراد و المجموعات و المنظمات ، ومن بين التعاريف نجد :

## 1- تعريف الثقة :

- أ- من الناحية اللغوية : تشير الثقة إلى أنها : "مشتقة من الفعل الثلاثي وثق يثق ثقة ووثقا ، موثقا بفلان : إئتمنه ، فهو واثق ، وذلك موثوق به ، فلفظ الثقة يأتي و يراد به الإئتمان و الإطمئنان القلبي"<sup>1</sup>
- ب- من الناحية الإصطلاحية : يشير إلى الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال و الأفعال المتفق عليها .
- يعرف ( sitkin ) الثقة على أنها : " الإيمان بمهارات الشخص لإنجاز مهمة معينة في ظل ظروف محددة " ، ويعني أنه ثقة الفرد بقدرات و كفاءات الفرد الآخر للقيام بأعمال في ظروف محددة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر، ص: 371.

<sup>2</sup>Oxford dictionaries, Trust definition, consulté le 19/03/2017 à 20:34.

ويعرفها أيضا David sherman على أنها: "إستعداد أحد الأطراف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر على أساس توقع أن الطرف الآخر سيقوم بأداء عمل هام خاص لمن يمنح الثقة بغض النظر عن قدرة الأخير على التحكم في هذا الجزء الآخر. يعني أن الثقة هي عدم القدرة على التنبؤ والتحكم بسلوكيات الآخرين.

أما القاموس السويدي فيعرف الثقة على أنها : "الإعتقاد بأنه يمكن للمرء الإعتماد على شخص ما أو شئ ما . ويقصد بها أن الفرد يمكنه الإتكال على الطرف الآخر .

## 2- الثقة التنظيمية :

يعرف (المعشر وآخرون ) الثقة التنظيمية على أنها : توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد و الجماعات ، بسبب كفاءة النظام الإداري فيها و الرؤساء و نظام المعلومات و العلاقات التنظيمية بين الأفراد و عدم المبالغة في عرض الحقائق هذا يعني أن الموظفون يعتقدون أن المنظمة يمكن أن تلبي إحتياجاتهم و إحتياجات الجماعات وذلك يعود إلى جدارة النظام الإداري وقدرات المدراء فيها ومدى توفر المعلومات والتناسق بين الموظفين.

وفي نفس السياق يعرفها الكساسبة)) على أنها: "توقعات الأفراد أو الجماعات على أن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة فيها للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام"، او يعني أن الأفراد أو الجماعات لهم نفس الرغبة في بلوغ أهدافهم وذلك عن طريق الاعتماد على نظام اتخاذ القرارات التنظيمية الإيجابية دون تأثير.<sup>1</sup>

وكما يعرف ((yilmaz)) الثقة التنظيمية بأنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد إتجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"،<sup>2</sup> وتعني كل الأحاسيس و المعتقدات التي يمتلكها الموظفون إتجاه منظماتهم والمتعلقة بالنشاطات والتصرفات الإدارية التي يجب الالتزام فيها

<sup>1</sup> أحمد عبيد الرشيد، كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، جامعة البيرموك، الأردن، 2015، ص:139

<sup>2</sup> علي مُجَّد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير في الادارة وأصول التربية، جامعة ال البيت، الاردن، 2010، ص: 2.

بالقيم الأخلاقية للأفراد بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، والعمل على كل ما يحقق مصالح كل من الأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>

في حين يعرف (قموه وزملائه الثقة التنظيمية على أنها: "توقعات سلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص وعلاقات صريحة وصدق في التعامل، والقدرة على القيام بالعمل والتعامل مع الآخرين بفعالية وتوقعات حكيمة على الأمور والأشخاص بمنطق وموضوعية". وتعني التصرفات التي تشتمل على أخلاقيات الوظيفة التي تولد دافعا قويا للعمل بإخلاص وشفافية وموضوعية في التعامل مع الآخرين بكفاءة وفعالية.

ومن خلال التعاريف السابقة نقدم تعريف إجرائي للثقة التنظيمية كالتالي: هي علاقة تبادلية بين طرفي المنظمة والمتفاعلة فيما بينهما حيث أن كل طرف يثق بقدرات وكفاءات ومؤهلات الطرف الآخر، وكذلك تعمل المنظمة على اتخاذ إجراءات مناسبة للعمل تكون في صالح الموظف مما يجعله أكثر رغبة في العمل فيها وبدوره يحقق أهدافها. ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج العناصر الأساسية للثقة التنظيمية في خمسة عناصر وهي:

- الإحسان: شعور طرف ما بأن طرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.

- الشمولية: ويمثل المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.

- الكفاءة: وتمثل مدى امتلاك الطرف المؤمن المهارة والمعرفة والخبرة.

- الاستقامة: هي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤمن.

- الانفتاح: يشير إلى أن ليس هناك حجب للمعلومات من الآخرين.

فالثقة التنظيمية تعتبر عنصرا أساسيا وجوهريا لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والاستقرار الجماعي. كما تعتبر أيضا عاملا مهما لبناء علاقات إجتماعية مستقرة وثابتة، كما أن بناءها له أثر على مخرجات العمل داخل المنظمة. فالمنظمات ذات درجة عالية من الثقة في أعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها تكون أكثر نجاحا وإبداعا مقارنة مع المنظمات التي تنعدم فيها الثقة.

ثانيا: خصائص الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الخصائص تتميز بها الثقة التنظيمية أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص:313.

- 1- توجد في بيئة غير مستقرة، وفيها عنصر المخاطرة وغير مؤكدة بسبب التغيرات التي تحدث داخل المنظمة.
  - 2- توجد في ظروف الإعتماد البيئي والتبادلية، وهذا يعني أننا دائما نعتد على الطرف الآخر ونثق به الآن تجاربه المهنية ومعارفه نحتاجها، كما هو أيضا يحتاج الطرف الآخر لأغراض أخرى.
  - 3- الثقة تقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية، أي أن الذين يتعاملون بالثقة هم أكثر تواضعا وإيجابية في علاقاتهم من الذين لا يثقون بالآخرين، وأن الشريك الذي يوثق به يتعرض للمخاطرة.
  - 4- تتحقق مستوى من التوقع وقابلية التنبؤ، أي أن الثقة التي تؤدي إلى نتائج مضادة تماما لثقتنا عادة ما تجعل الثقة غير ممكنة، وأن درجة الثقة غير ثابتة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وهذا ما يجعل عملية إدارتها حرجة فهذا يظهر في نهاية إتمام الوظائف التي كلف بها الفرد.
- كما تتميز الثقة التنظيمية ب:

- ✓ أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي بالمنظمة.
- ✓ تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة كالصدق والأمانة، النزاهة، والعدالة.
- ✓ تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة إنسيابها وتنققها داخل المنظمة.
- ✓ تعتمد على الإتصال والتواصل الفعال.
- ✓ متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة، تحكمها ضوابط ومحددات أساسية.

### ثالثا : أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة وهي<sup>2</sup>:

- 1- **الثقة التعاقدية**: يقصد بها الاتفاق والتفاعل بين الأطراف، ويشمل الإلتزام من أحد الأطراف وتوقع القبول من الطرف الآخر، فهذا الإلتفاق يمكن أن يكون حقيقيا أو مجرد تصور ضمني، ففي مجموعات العمل يصف المشرفون هذا النوع من الثقة كما وصفه (جلاسر) بأنه الإستعداد لتنفيذ الإلتفاق، بحيث يتطور هذا النوع عن طريق التعاون بين الموظفين والتطابق في التصرفات والعلاقات عن طريق عقد اللوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، ففي هذا النوع من الثقة تكون المخاطر أقل، لأن فيها يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة عوضا من الإعتماد على المعتقدات والقيم والإلتجاهات.

<sup>1</sup> هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة: دراسة ميدانية في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص: 35 - 36.

<sup>2</sup> جمال عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

2- الثقة المكشوفة: هي الافتراضات التي يحملها الفرد أو الجماعة، أن عند التصريح بالمعلومات، الآراء وطريقة الإفصاح عن المشاعر والإتجاهات لا تلحق الضرر بالفرد أو الجماعة، وإنما تؤدي إلى زيادة الإحترام والتقدير، ودرجة المكاشفة تبدأ من درجة أقل خطورة تظهر في حالة إبداء الرأي إلى درجة عالية الخطورة تكون في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات، أما في حالة العمل الجماعي عندما يمارس القائد سلطاته التنظيمية عليه أن يكون أنماطاً حول مستويين والمخاطرة تكون أقل في الثقة المكشوفة هما:

أ- الصداقة: تتمثل بالمشاركة في المعلومات الشخصية الإيجابية التي تساهم في تطوير المجموعة، مما يساهم في تسهيل مواجهة وحل المشاكل الفردية والجماعية.

ب- المهام: تتمثل بالمشاركة في المعلومات والأحاسيس المرتبطة بالقضايا والمهام ويطلق عليها بالأمانة وتعرف بأنها الميل لمشاركة المعلومات سواء حقائق أو مشاعر، يمكن أن تعمل في حل مشاكل المجموعة.  
كما نجد أيضاً من يصنفها كما يلي<sup>1</sup>:

1- الثقة على المستوى الفردي: يرى (الكساسبة) أن بناء الثقة في العلاقات الشخصية مثل علاقة الرئيس ومروؤوسيه أمر ضروري يترتب عنه زيادة الإبداع و الابتكار وسرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، والاستحداث النفسي ضد الأخطار، لذلك ركزت بعض الدراسات على ضرورة وجود الثقة بين الأفراد، حتى يمكن للمجموعات التصدي للمشكلات حيث أن عدم الثقة يؤدي إلى التضحية بالأفكار الجيدة.

2- الثقة على مستوى المجموعات: وجود الثقة في الجماعة له أهمية كبيرة، ولقد ذكر أبو حمور أن الروابط الحميمة وإيجاد الجو التعسفي والاجتماعي البناء بين أفراد الجماعة في بيئة العمل، تسمح باندماج الفرد عقلياً وعاطفياً في عمل الجماعة للمساهمة في تحقيق الأهداف والمشاركة في المسؤوليات، فإبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء"، وبذلك يزداد الابتكار والإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة الذي يعود إلى التفاعل الحاصل بين الأفراد داخل الجماعة وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات المكتسبة والتعاون فيما بينهم، يتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعاً بعدة عوامل والمتمثلة في: رؤية الالتزام، التميز في الأداء، دعم ومساندة الإبداع، تماسك وانسجام الجماعة وتنوعها الجماعة حديثة النشأة تميل إلى الابتكار أكثر من الجماعة قديمة النشأة.

<sup>1</sup> 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

3- الثقة المستندة على العاطفة: تلعب دورا مهما في إنجاح الإدارة وتحقيق أهدافها، في هذه الحالة المدير لا يكمن دوره في تحديد أهداف ومهمة المنظمة فحسب، وإنما يجب عليه أن يتعلم كيف يتصرف مع الآخرين كفريق واحد، وأيضا عليه أن يتأقلم مع الآخرين ويبني علاقات اجتماعية ومهنية قوية، الثقة العاطفية تستند إلى معتقدات الفرد التي تعتمد على السياقات التي تحتوي على التفاعلات المتكررة، ويكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية يسمح بالتواصل إلى القنوات المتعلقة بالثقة والتي تنشأ عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد الذين لهم نفس المعتقدات ويتبعون قيادة فكرية واحدة، تتطور هذه الثقة إلى درجة التأخي، حيث فيها الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.

4- الثقة المستندة إلى المعرفة: تتمثل في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة يرجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلا لأهلية الفرد للحصول على الثقة، ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي، وتوفر المعرفة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة، أي المنصة التي ينطلق منها نحو الإيمان مثل أولئك الذين يثقون بالآخرين، وقد سلطت الأبحاث المتعلقة بالمعرفة والتأثير في العلاقات الحميمة الضوء على تطور العواطف بين الأفراد استنادا إلى قاعدة معرفية. وفي هذا السياق ينظر إليها على أنها أكثر سطحية وأقل خصوصية مما هي عليه الثقة العاطفية.

5- الثقة حسب أطرافها: بالإضافة إلى ما سبق توجد أنواع أخرى للثقة التنظيمية والمتمثلة في ( الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة ) يعتبرها الكثير من الباحثين بمثابة أبعاد لهذا المفهوم. وبناءا عليه سنعتمد في دراستنا على الأبعاد الثلاثة للثقة والتي سنوضحها فيما يلي.

#### رابعا: أبعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت البحوث والدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، لكن أغلب الباحثين اتفقوا على ثلاثة أبعاد أساسية (عيد وعبد الرحمن، 2019)، (الصالح، 2019)، (عبد الله، 2018)، هوبيس وهولي (Holley، 2014 & Hoppes)، ديركس وفيرين (Ferrin & Dirks، 2002) وذلك على النحو التالي:

1- الثقة بزملاء العمل Coworker-Trust: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرة بثقة الآخرين وتشمل كل من 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 فالحق، والمبادئ المشتركة بينهم والمشاعر والأمال واحدة.<sup>1</sup>

**2- الثقة بالمشرفين أو بالمشرف المباشر: Immediate Supervisor- Trust** : تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا 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.<sup>2</sup>

**3- الثقة بالإدارة العليا: Upper Management-Trust** : تمثل توقعات الأفراد بأن الإدارة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد. وتحرص علي إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، كما تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين. كما أن وجود مناخ من الثقة التنظيمية المتبادلة بين الإدارة والعاملين، يعد عنصرا حاسما في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتنعكس مؤشراتهما في حرص الإدارة علي مصالح العاملين، وعدالة الإدارة، وتقدير الجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين مع توسيع دائرة الاتصالات معهم.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توضيح عناصره من حيث التعريف الأنماط، الأنواع، الأهمية و معوقات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

#### أولا - تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية

عرفه كل من Zhao & Zhang, Y. Liao على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة، و يتضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:

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

<sup>2</sup> محمد جودت، محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 2، غزة، 2014، ص ص: 169-170

<sup>3</sup> أحمد عبيد الرشيد، كايد سلبة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس فييا من وجهة نظرهم، جامعة الي رموتى، الأردن، 5132، ص 311 :

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.<sup>1</sup>

- أنا سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية (غرض خفي).

- أنها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة (من قبل المؤسسة).

- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها و ذلك للأسباب التالية:

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيف للغاية.

- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعملة الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته و انخفاض أدائه.

- أنها سلوكيات تطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائها.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن هذا السلوك يمثل تلك التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسميا في المؤسسة والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، و غير الخاضعة للمكافئة مباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، و ذو الأهمية الكبيرة الفعالية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، كذلك يمكن أن نلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوكيات

- سلوكيات إيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثلا: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم مقترحات لتحسين أداء المؤسسة

- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض الشاحنات البسيطة في مكان العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:60

<sup>2</sup> شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الادارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص:60.

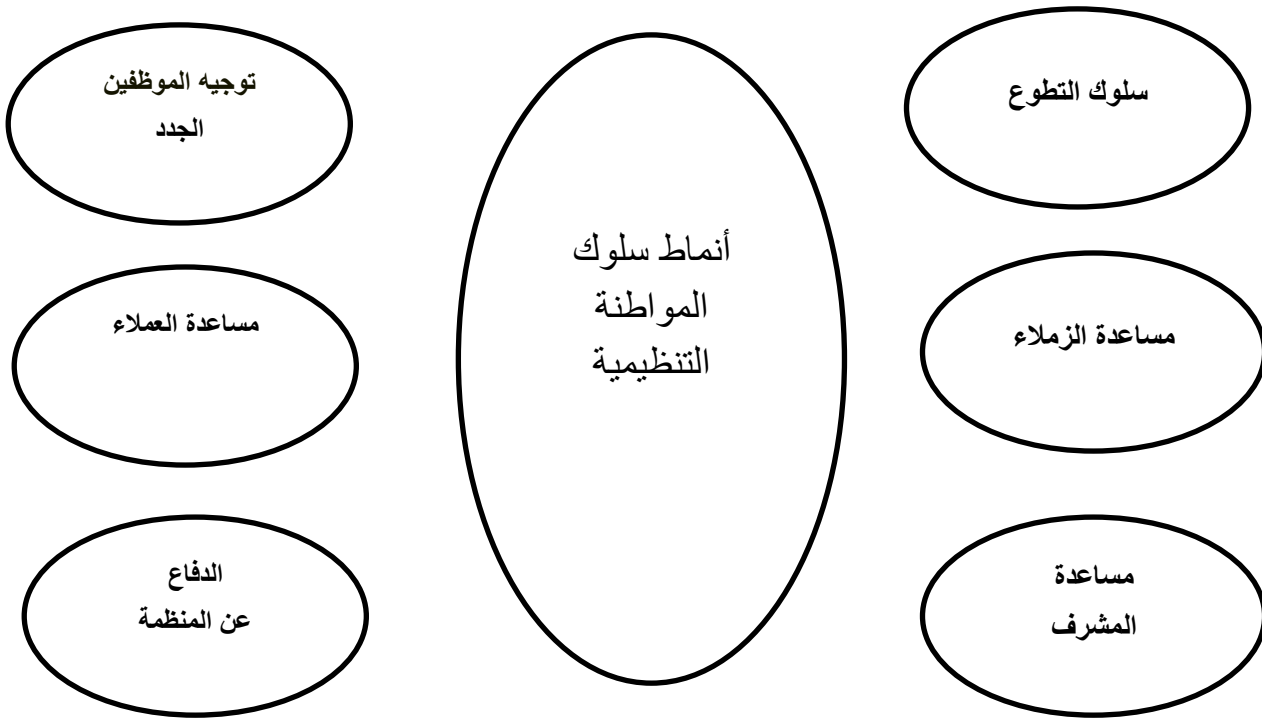
ثانيا: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل.
- توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، وكذا مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... الخ، إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، و يتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية... الخ
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم.
- الانصياع للقيم والسياسات واللوائح التنظيمية والعمل وفقها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم... الحب
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المؤسسة أكثر نجاحا و تميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- نمط متعلق بشؤون العاملين: يشتمل هذا النمط مساعدة العامل لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العاملين المتغييبين عن العمل، وتوجيه الجدد منه حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، ومساعدة العاملين الآخرين ذوي 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> شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.

الشكل (02): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الادارة المحلية بولاية

مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص: 66.

- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية و حماية المؤسسة من الأخطار.
- البقاء مع المؤسسة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- تقديم المؤسسة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عن المؤسسة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

## ثالثاً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

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

2- نظراً لندرة الموارد في المؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة الأهداف.

3- كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.

- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء.

- يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل.

- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها.

- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية و ميزة تنافسية.

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل، بغداد العراق، 2005، ص 49.

## رابعاً: 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: الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية السلوك الحضاري، وعي الضمير<sup>1</sup>.

- الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب

- اللياقة واللفظ: وهناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

- الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

- السلوك الحضاري: و يعني المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة

- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل مجدية... الخ.

و قد لخص Clapham & Virlee الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللفظ.

- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

<sup>1</sup> أشرف مجد زيدان مشمش، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاستشارية، مجلة كلية فلسطين التقنية الأبحاث والدراسات، العدد 04، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 09.

تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد وهي:<sup>1</sup>

- المبادرة: هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الاضافية مثل العمل طوعا

الوقت 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:

- 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.

#### خامسا: معوقات تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:<sup>2</sup>

**1-** عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو

المؤسسة.

**2-** عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين

وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كرم وأخرون، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 02، 2015، ص 72.

<sup>2</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.

- 3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- 4- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:
- 5- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة و الاغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- 6- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور و المرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- كما جاء في دراسة (Karam 2011) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي :
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
  - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
  - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
  - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
  - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً: الدراسات الوطنية

- 1-دراسة بعاج الهاشمي، لعمور رميلة، بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض شركات التأمين في الأغواط - مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر عمال شركات التأمين بالأغواط، بأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، وعلى استخدام الاستبيان كأداة للدراسة والحصول على البيانات. على عينة مكونة من 36 مفردة من أصل (04) شركات التأمين الموجودة بالأغواط ومكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب عمال الشركات لديهم التزام بالبقاء في مؤسساتهم، إضافة إلى وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى العمال إتجاه الزملاء والمشرفين، وأن هناك دلالة إحصائية لوجود أثر الثقة التنظيمية على استبقاء العاملين، إضافة إلى وجود ارتباط قدر (58.2).

- 2- دراسة كمال برباوي، إلياس سليمان، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة نفضال بشار - مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 01، المجلد 08، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2017.

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ببعديها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال شركة نفضال)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجرائية وسلوك

المواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### 3\_دراسة حفيظي عبد الفاتح، بعنوان : دور الثقة التنظيمية في تحسين المردودية الفردية لدى العاملين-

دراسة حالة ببلدية الفيض بسكرة - مذكرة ماستر في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة التنظيمية (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين ببلدية الفيض ولاية بسكرة كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والمردودية الفردية وكان عددهم 31 شخصا. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهم التحليل العاملي، انحدار بسيط ومتعدد، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: جاء بعد الثقة بزملاء العمل ليكون الأول في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانيا، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن الإدارة المعنية بالدراسة ترى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزملاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام الادارة بتقوية هذه الثقة.

### 4-دراسة صلاح الدين حنيش وآخرون، بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية

لدى الطاقم الإداري العامل دراسة حالة بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي مجلة الباحث، العدد 01، المجلد 19، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2019.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بمدينة الوادي، وافترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ببعديه

الداخلي، الخارجي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، وللوصول الى اهداف الدراسة تم استخدام على المنهج التحليلي الوصفي من أجل تحقيق الهدف البحثي تم تصميم استبانة وتوزيعها على الموظفين الاداريين العاملين بمستشفى طب العيون صدافة الجزائر كوبا بالوادي، وقد تحصلنا على 93 استمارة مقبولة للتحليل. حيث تم التوصل إلى وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي بعديه الداخلي والخارجي على سلوك المواطنة التنظيمية حيث ترجح كفة قوة التأثير الإيجابي للرضا الوظيفي الداخلي مقارنة بالرضا الوظيفي الخارجي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فيما عدا بعد الإيثار الذي يعتمد فقط على الرضا الوظيفي الخارجي في تقويته وتعزيزه.

5-دراسة أم الخير بوذراع، بعنوان : دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة

حضنة حليب بالمسيلة-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و العمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.

هدفت الدراسة للبحث عن دور الدعم التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بأبعادها (العلاقة بين العدالة التنظيمية بالإدارة العليا، دور في الثقة بين الزملاء،علاقة القيادة التحويلية بالرئيس المباشر)ولتحقيق هذا الهدف تمت صياغة فرضية عامة مفادها "للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية" تندرج ضمنها ثلاثة فرضيات فرعية، والاعتماد على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من 50 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية وللحصول على المعلومات تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية وأداة الملاحظة كأداة ثانوية لفهم الموضوع.

وبعد تحليل البيانات المتحصل عليها من بين النتائج المتوصل اليها مايلي:

- أن الفرق العمل دور في تعزيز الثقة بين زملاء العمل.
- أن للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الثقة بالإدارة العليا.
- أن للقيادة التحويلية دور في تعزيز الثقة في الرئيس المباشر .

وعليه فقد أشارت النتائج على أن للدعم التنظيمي دور في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة حضنة حليب

بالمسيلة.

ثانيا : الدراسات العربية

1- دراسة حميد سالم الكعبي، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2013.

تناول دراسة الحالة اختبار دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها ومتغيراتها (بمتمام الباحثين بالثقة التنظيمية وسلوك المواطنة، علاقة الباحثين بالادارة العليا ) ، وبهدف تحقيق الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى استخدام الاستبيان كأداة للملاحظة والحصول على النتائج لعينة مكونة من (85) موظفا في شركة الفاو الهندسية العامة (إحدى الشركات المهمة التابعة لوزارة الأعمار والإسكان) وقد استخدم الباحث التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد في تحليل فرضيات الدراسة. وقد أثبتت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم افتراضها وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، ومن أهم تلك الاستنتاجات، إن هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مفهوم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما أهم التوصيات فتمثلت بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة لدى العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية .

2- دراسة سماح بنت عبد القادر العسمي، محمد بن فالح الحنيطي، بعنوان : أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 06، المجلد 03، السعودية، 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء) ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاد هم (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك ي الحضاري)، لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني في مطار الملك عبد العزيز في جدة وتم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية مكونة من (280).

وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (236)، وتم التوصل الى العديد من النتائج ومن أهمها: إن الثقة التنظيمية بجميع أبعادها تؤثر ايجابيا في جميع أبعاد سلوك المواطنة، أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية مرتفعة

بمتوسط (3.51 من 5) ، وكما بينت النتائج أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة بمتوسط (3.73 من 5) بجميع أبعادها، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أهمها: يجب أن تبادر إدارة الهيئة إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، وذلك عن طريق تحسين ممارسات الموارد البشرية والنظر بعين الاعتبار المصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتقديم المبررات عند اتخاذ تلك القرارات تقديراً لمشاعرهم.

**3- دراسة نجيب عبد المجيد، خوله صدر الدين كرم، بعنوان : دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، المجلد 8، جامعة كركوك، العراق، 2018.**

تناول الدراسة دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بعد الثقة التنظيمية كمتغير مستقل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (ثقافة المواطنة، علاقة المديرية بسلوكيات المواطنة)، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك من خلال الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى نتيجة هامة هي وجود علاقة و تأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك، وكما توصلت إلى مجموعة من استنتاجات ووضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها: الحث على زيادة اهتمام المديرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توفير المناخ الملائم، نشر ثقافة المواطنة.

**4- دراسة عالية بنت إبراهيم مُجد طحطوح، بعنوان: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2016.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقر الرئيسي -شطر الطالبات - البالغ عددهن (1142) موظفة، وشملت عينة الدراسة (278) موظفة، وقد أظهرت الدراسة

العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت (73.8%) ووجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بنسبة بلغت (23.2%)، وشبه غياب التأثير نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط القيادة الإدارية، وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية). ومن أهم توصيات الدراسة، تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الحرة، وبذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية، والعمل على المحافظة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريات، من خلال تقديم الحوافز المعنوية والاهتمام بتسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين لدى مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية.

5- دراسة صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق العابدي، بعنوان: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج العلامات المتوازنة - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية بالكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، مجلد 12، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن 15 فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس و الثقة في الإدارة العليا) وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى 8 فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي: (محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع وتمثل المتغيرات المعتمدة. وتم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من 36 فردا وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقا لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ 0.93. وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات

إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي، ووضع الباحثين مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية

1- A study of 'Soudabeh Aloustani & others' entitled: "Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses "perspective: a descriptive correlational study", BMC Nursing, 2018.

تلعب القيادة الأخلاقية دورا مهما في تحسين المناخ التنظيمي وقد يكون لها تأثير على سلوك المواطنة. على الرغم من التركيز المتزايد على الأخلاقيات في المنظمات، لم يتم إيلاء اهتمام كبير لهذه المسألة. كان الغرض من هذه الدراسة تحديد القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، وعلاقتهم بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور الممرضات. في هذه الدراسة الارتباطية الوصفية، تم اختيار 250 ممرضة في اثني عشر مستشفى تعليمي في طهران عن طريق أخذ عينات متعددة المراحل خلال 2016-2017، تم جمع البيانات باستخدام استبيان القيادة الأخلاقية ومسح المناخ الأخلاقي للمستشفى ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

أظهرت النتائج ارتباطا كبيرا بين القيادة الأخلاقية في المديرين، وسلوك المواطنة التنظيمية ( $P = 0.04$ )  $r = 0.09$ ) والمناخ الأخلاقي ( $P, r = 0.65 < 0.001$ )، كان هناك ارتباط كبير بين المناخ الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية للممرضات ( $P, r = 0.61 < 0.001$ )، أظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي هو مؤشر على سلوك المواطنة التنظيمية ويؤكد العلاقة بين المتغيرات.

الخلاصة أن تطبيق أسلوب القيادة الأخلاقية وتهيئة الظروف اللازمة لمناخ أخلاقي مناسب في المستشفيات يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين، لتحقيق الأهداف التنظيمية يمكن المديرين التمريض استخدام هذه المفاهيم لتعزيز رضا الممرضات وتحسين أدائهم.

2- Yang Qiu & others, 'Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work -School of Management, Harbin Institute of Technology, Harbin, China, 2020.

تناولت هذه الدراسة ما إذا كانت دوافع القلق التنظيمية ودوافع إدارة الانطباع ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بشكل مختلف بجنسيتهم، الإرهاق وازدهارهم اللاحق في العمل، وما إذا كان أداء المهام يهدهم العلاقات يمكن للموظفين التأثير على استدامة المؤسسات، ولكن التأثيرات المختلفة للموظفين سلوك

المواطنة التنظيمية يحفز على ازدهار الموظف في العمل، كعناصر التنظيم، بناء على نظرية تقرير المصير والحفاظ على نظرية الموارد. ولتحقيق نتائج الدراسة واهداف الدراسة تم استخدام منهج التحليلي الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة واستخلاص نتائج دراسة متعددة المصادر باستخدام عينة من 349 موظفا تظهر أن دوافع القلق التنظيمية كان لها تأثير إيجابي غير مباشر على الازدهار في العمل من خلال الحد من إجهاد جنسية الموظفين، في حين أن دوافع إدارة الانطباع ستقوض تزدهر في العمل من خلال إحداث إرهاق المواطنة. وجدت هذه الدراسة كذلك أن أداء المهمة بتعزيز العلاقة الإيجابية بين دوافع إدارة الانطباع والمواطنة، وتناقش الآثار النظرية والعملية لهذه النتائج.

### 3- Kailash B & Srivastava L, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour, 'Global Business Review', institution Indian Institute of Technology Kharagpur, 2017.

استكشفت الدراسة الحالية العلاقة بين بعض العوامل على المستوى التنظيمي، مثل الدعم التنظيمي المنصور والعدالة الإجرائية والتواصل، كمحددات للثقة التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية تم جمع البيانات من 303 مستجوبين من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا ينتمون إلى شركات مختلفة في قطاع التصنيع والخدمات، ولتجسيد هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدام الاستبان كأداة للدراسة الإحصائية والحصول على النتائج تم استخدام المقاييس القياسية لتقييم الثقة التنظيمية وعواملها السابقة واللاحقة، أظهرت النتائج أن المتغيرات السابقة ساعدت في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية يرتبط وجود الثقة التنظيمية بشكل إيجابي بجميع أبعاد المواطنة التنظيمية التي كشف عنها أعضاء المنظمة، كما توسطت الثقة التنظيمية جزئيا في العلاقة بين العوامل على المستوى التنظيمي و المواطنة التنظيمية، في ضوء هذه النتائج اقترح أنه يجب على المؤسسات تسهيل العملية التي تؤدي إلى الثقة في الإدارة، بحيث يكون الموظفون منخرطين بشكل أفضل في السلوك خارج مهامهم مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الفردية والتنظيمية.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد التطرق لأهم الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تبين أن موضوع الدراسة هو محل اهتمام كبير من طرف الباحثين وسنقوم باستخلاص أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستدلالي وهو ما يتطابق مع جل الدراسات السابقة.
- استعملنا في دراستنا هذه البرنامج الإحصائي SPSS واستمارة الاستبيان لتقييم أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية وهو ما يتماثل مع اغلب الدراسات السابقة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات الأخرى في تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية وعددها.
- تمت الدراسة الحالية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر المغير وذلك في سنة 2022.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث عدد أفراد العينة التي تم اختيارها للدراسة التطبيقية والبالغ 22 مفردة.

ثالثاً: العناصر المستفادة من الدراسة السابقة

- الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة واعتمادها كمراجع للدراسة الحالية .
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

## 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 اما سلوك المواطنة التنظيمية يمكن القول على انه يعمل على زيادة وتحقيق الكفاءة وفعالية المنظمات من خلال تأثيره الكبير على اداء كل من المنظمة و الفرد و المجموعة أي ان الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة لهما فعالية كبيرة في تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمات وتكيف ومواجهة التحديات في عصر المنافسة والتغير.

# الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور الثقة

التنظيمية في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية بمؤسسة

اتصالات الجزائر -

بالمغیر -

## تمهيد:

بعد تطرقنا للدراسة النظرية التي خصصتهم المداخل المفاهيمية الخاصة بمختلف متغيرات الدراسة التي أكدت لنا في علاقة التأثير بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بصفتها تنشط في قطاع جد حساس بحيث نحاول التعرف على مدى دور الثقة التنظيمية على دور سلوك المواطنة، حيث ستتم الدراسة الميدانية من وجهة نظر العاملين.

حيث سنتناول في هذا الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

• المبحث الثاني: الطريقة والأدوات والنتائج المستخدمة في الدراسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف مؤسسة الجزائر وتبيان هيكلها التنظيمي وكذلك ذكر مختلف مهامها وأهدافها.

اولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

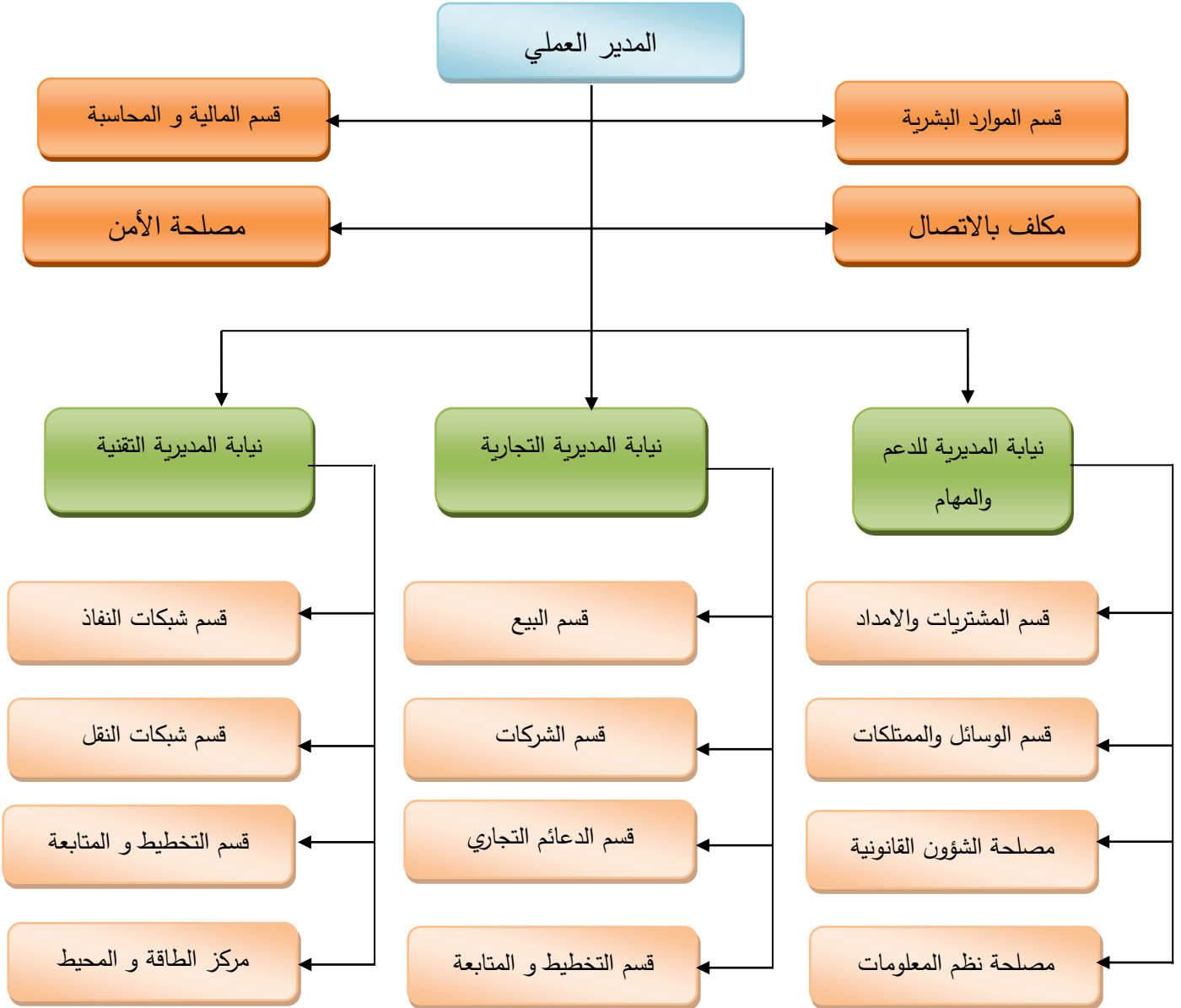
إن الإصلاحات التي شرعت فيها الدولة الجزائرية وتطبيقا لسياسة العولمة وتماشيا مع اقتصاد السوق. عرف قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بدوره تحولات تهدف إلى تطوير وتقديم خدمات ذات نوعية، تتماشى وتكنولوجيا العصر في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في جو خال من التفرقة والتمييز في محيط تنافسي مع ضمان المصلحة العامة فوق كل شيء. بموجب القانون رقم 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد الأحكام العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، تقرر إنشاء أربع مؤسسات وعلى رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر التي أخذتها في دراستنا كحالة تطبيقية. إن اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية. حيث نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03 / 2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم. دخلت رسميا في ممارستها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف أساسية في إطار قطاع الخدمات التكنولوجية: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة. رغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي وتقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2016.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى توزيع الأمتل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة تساهم في ترقية خدماتها وتعددها من خلال وضع هيكل تنظيمي يتأسسه مدير عام ويحتوي على: <sup>1</sup>



<sup>1</sup> شركة اتصالات الجزائر مديريةية الموارد البشرية، مرجع سابق.

ثالثا: أهداف، مهام المؤسسة ووسائل إشهارها

1- أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، وعلى الخصوص لأكبر عدد من المستعملين في المناطق الريفية.
- ✓ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، فعالة وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ✓ المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي واللاسلكي، وتغطية كل أقطار الوطن بخدماتها.
- ✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ✓ ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- ✓ توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- ✓ الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- ✓ الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- ✓ وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (اتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية .
- ✓ سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.
- ✓ تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها.
- ✓ تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.
- ✓ معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.
- ✓ متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.
- ✓ دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

## 2- مهام المؤسسة

- ✓ أهم نشاط المؤسسة اتصالات الجزائر يتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
- ✓ تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات. - تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.
- ✓ المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- ✓ المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- ✓ المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- ✓ المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- ✓ المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- ✓ المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

## المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المعتمدة في الدراسة.

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة سنوضح من خلال هذا المطلب طريقة الدراسة بالتعرف على المنهج المتبع و الأدوات المستعملة فيها

### أولا : الطريقة المعتمدة في الدراسة

#### 1- منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها و من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي :

- المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الرسائل الأطروحات، المذكرات الجامعية .

- المنهج التحليلي : و ذلك يجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها و تفسيرها . و ذلك باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :
  - ✓ المصادر الثانوية : وتم الاعتماد على الأبحاث و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذا الملاحظة .
  - ✓ المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض و قد تم توزيعها على جميع العمال بالمؤسسة .
- 2- مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر كونها المؤسسة محل الدراسة و عددهم 22 عامل حيث تم مسح شامل لمجتمع الدراسة، أي توزيع 22 استبانة .

الموزع	الاستبيانات
22	العدد
%100	النسبة

### 3- تحليل المعلومات الشخصية للعاملين

تفريغ وتحليل إجابات العاملين حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية، وسيتم توضيح أهم خصائص العاملين في الجداول وذلك بناء على المعلومات الأولية للاستبيان كما يلي:

#### - عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(1.): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
7,72	16	ذكر
3,27	6	أنثى
0,100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 82.7% لصالح الذكور في حين 27.3% لصالح الذنات نفس هذه النسب على أن اتصالات الجزائر أغلبية العاملين فيها ذكور ، كما هو مبين في الشكل أعلاه.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(2.): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
النسبة %	التكرار	العمر
6,63	14	أقل من 30 سنة
4,36	8	من 30 إلى 39 سنة
0,100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من اقل من 30 سنة بعدد 14 ونسبة 63.6%، تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 بعدد 8 ونسبة 36.4%، من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الجدول.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3.): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5,54	12	ليسانس
4,36	8	ماستر
1,9	2	دكتوراه
0,100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى ليسانس بعدد 12 ونسبة 54.5% تليها ماستر بعدد 8 ونسبة 36.4% في حين دكتوراه بعدد 2 ونسبة 9.1% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الجدول أعلاه.

## ✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (4.): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي		
النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
3,27	6	مسؤول
1,9	2	رئيس مصلحة
5,4	1	رئيس مكتب
1,59	13	موظف
0,100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة موظفين بنسبة 59.1% يليها مسؤولين وبنسبة 27.3% في حين يليها رئيس مصلحة وبنسبة 9.1% وأخيرا يأتي رئيس مكتب وبنسبة 4.5% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو موضح في الجدول أعلاه.

✓ توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (5.): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة		
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
4,86	19	أقل من 5 سنوات
6,13	3	من 5 إلى 10 سنوات
0,100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة اقل من 5 سنوات بعدد 19 ونسبة 86.4% في حين من 5 إلى 10 سنة بعدد 3 ونسبة 13.6% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الجدول أعلاه.

### ثانيا : الأدوات و الأساليب المستعملة في الدراسة

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

#### 1- أداة الدراسة

##### - الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم عرضه على مجموعة من الأساتذة لتحكيم 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، المركز الوظيفي ).

✓ القسم الثاني: يشمل متغيري (محوري) الدراسة التي من خلالها 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 أما الجزء الثاني فيقيس الثقة في الرئيس المباشر ، وأخيرا الجزء الثالث

فخصص للثقة في الإدارة العليا

✓ المحور الثاني: يقيس مدى إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، ويضم العبارات من 16 إلى 30. وقد تم تدرج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت Likert الخماسي، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو التالي:

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3

### 2- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### - الأساليب الوصفية

- ✓ التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- ✓ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### - الأساليب الاستدلالية

- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ✓ معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدى.
- ✓ الانحدار المتعدد: معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة بأبعادها مجمعة على المتغير التابع .

### 3- صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

- صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذة المشرفة وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، واجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته
- الصدق البنائي للاستبيان: 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 (6.): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.001	0.646**	البعد الأول: الثقة في الزملاء
0.000	0.746**	البعد الثاني: الثقة في الرئيس المباشر
0.033	0.456**	البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا
0.001	0.646**	المحور الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
<b>0.000</b>	<b>0.921**</b>	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين البعد والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور أبعاد الثقة التنظيمية من خلال أبعاد (الثقة بالزملاء، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول أبعاد الثقة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسها.

كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول أبعاد الثقة التنظيمية والمحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

#### - ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

الجدول رقم (7.): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
36	0.861

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.861 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### المبحث الثاني: عرض واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم اثر الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: بولاية المغير. وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (8.): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق	]1.67 - 1]
محايد	]2.34 - 1.67]
موافق	] 3 - 2.34]

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر

والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الثقة التنظيمية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية من خلال تحديد الاتجاه العام

لاجابات عينة الدراسة.

1- البعد الأول: الثقة في الزملاء

الجدول رقم (9.): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة في الزملاء

الاتجاه العام للعينة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	3	935،	27،2	(1) أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحتي
محايد	7	921،	91،1	(2) لا أشعر بالحرج من طلب المساعدة من أحد زملائي في العمل.
محايد	6	811،	91،1	(3) توجد ثقة متبادلة بين زملائي
موافق	1	739،	55،2	(4) أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.
محايد	4	868،	09،2	(5) لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.
محايد	4	868،	09،2	(6) أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.
محايد	2	883،	27،2	(7) علاقتي مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.
محايد		0.502	2.16	الثقة في الزملاء

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الثقة في الزملاء وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.16) و وباتجاه محايد حيث المتوسط الحسابي له ضمن المجال (من 1.67 إلى 2.34 درجة). إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول بالحيد حيث " العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي ( 2.55 ) أي أنهم يؤكدون أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.، أما"العبارة رقم 07"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.27) ومحايدين في إجابتهم عليها، أي علاقتي مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " رقم 1 أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحتي " بمتوسط حسابي (2.27) ، تليها العبارة رقم 6 و5 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.09) ما يدل على أنه

يتم تشجيع العمال على ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف و الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي ، وأخيراً نجد العبارة رقم 2 و3 بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (1.19) أي توفر توجد ثقة متبادلة بين زملائي و لا أشعر بالحرج من طلب المساعدة من أحد زملائي في العمل.

## 2- البعد الثاني: الثقة في الرئيس المباشر

الجدول رقم (10.): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة في الرئيس المباشر

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	5	740، 50،2	(1) أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر
موافق	1	213، 95،2	(2) يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية
موافق	2	716، 68،2	(3) رئيسي المباشر ودود و مقبول بين العاملين
موافق	4	671، 55،2	(4) يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء
موافق	3	596، 55،2	(5) لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ
محايد	6	839، 32،2	(6) مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة.
محايد	7	811، 09،2	(7) اشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.
موافق	0.357	2.52	البعد الثاني: الثقة في الرئيس المباشر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني الثقة في الرئيس المباشر وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2،52) و باتجاه موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة). حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.95) أي يهتم رئيسي المباشر بدرجة

كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية، أما العبارة رقم 3 "جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.68) حيث ان الرئيس المباشر ودود و مقبول بين العاملين ، في حين العبارة رقم 5 "جاءت بالمرتبة الثالثة" لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ " بمتوسط حسابي (2.55) ، تليها العبارة رقم 4 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.55) ما يدل على تعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملاء. و نجد العبارة رقم 01 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي(2.50) أي تقوم بالشعور بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر . و نجد العبارة رقم 06 بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي(2.32) أي مشرفي ان يكون جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة. و نجد العبارة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(2.09) على الشعور بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.

### 3- البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا

الجدول رقم (11.): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقة في الإدارة العليا

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	7	739،	45،2 (1) أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا
موافق	2	429،	77،2 (2) أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها
موافق	5	800،	55،2 (3) الإدارة العليا للشركة موثوق بها
موافق	6	858،	55،2 (4) تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام
موافق	3	568،	68،2 (5) الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة
موافق	1	213،	95،2 (6) تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي
موافق	4	734،	59،2 (7) يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهارها الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

موافق	0.346	2.65	البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا
-------	-------	------	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الثقة في الإدارة العليا وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.65) و بدرجة تطبيق موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة حيث "العبارة رقم 6 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.95) أي أنهم يؤكدون على أنهم يقومون تؤدي بثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي أما "العبارة رقم 2" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.77) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على أن أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها ، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 5" الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة " بمتوسط حسابي (2.68) ، أما العبارة رقم 7 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.59) ما يدل على الاعتماد على الإدارة العليا لإظهارها الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، ونجد العبارة رقم 3 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي(2.55) ما يدل على أن الإدارة العليا للشركة موثوق بها، ونجد العبارة رقم 4 بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي(2.55) ما يدل على أنها تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام وفي الاخير نجد العبارة رقم 1 في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2.45) ما يدل على أن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا

#### ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحديد الاتجاه العام

لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (12.): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات سلوك المواطنة التنظيمية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	10	18،2	(1) أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم
محايد	12	05،2	(2) أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد
محايد	9	18،2	(3) أحترم حقوق الآخرين في العمل.
موافق	1	95،2	(4) أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل
محايد	13	00،2	(5) أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي
محايد	14	95،1	(6) أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير
محايد	15	91،1	(7) أتقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات
موافق	3	68،2	(8) إذا أخطأت في حق أحد آدم له الاعتذار
موافق	5	50،2	(9) أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل
محايد	6	32،2	(10) أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة
موافق	4	64،2	(11) أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل
موافق	2	73،2	(12) أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة
محايد	7	27،2	(13) أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره
محايد	11	09،2	(14) أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة
محايد	8	18،2	(15) أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف
محايد	0.446	2.31	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني سلوك المواطنة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.31) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.67 إلى 2.34 درجة). إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني محايدون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.91-2.95) حيث "العبارة رقم 4 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.95) أي أنهم يحرصون على التنسيق مع الآخرين في العمل"العبارة رقم 12" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.73) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تستخدم أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 8 إذا أخطأت في حق أحد آدم له الاعتذار " بمتوسط حسابي (2.68) ، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.64) ما يدل على حرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، و نجد العبارة رقم 9 في المرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.50) أي أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل ، و نجد العبارة رقم 10 في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.32) أي أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة ، و نجد العبارة رقم 13 في المرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2.27) أي أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره ، و نجد العبارة رقم 15 في المرتبة الثامنة وبمتوسط حسابي (2.18) أي أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف و نجد العبارة رقم 3 في المرتبة التاسعة وبمتوسط حسابي (2.18) أي أحرص على حقوق الآخرين في العمل ، و نجد العبارة رقم 1 في المرتبة العاشرة وبمتوسط حسابي (2.18) أي أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم ، و نجد العبارة رقم 14 في المرتبة الحادية عشر وبمتوسط حسابي (2.09) أي أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة ، و نجد العبارة رقم 2 في المرتبة الثانية عشر وبمتوسط حسابي (2.05) أي أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد ، و نجد العبارة رقم 5 في المرتبة الثالثة عشر وبمتوسط حسابي (2.00) أي أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي، و نجد العبارة رقم 6 في المرتبة الرابعة عشر وبمتوسط حسابي (1.95) أي أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير، و نجد العبارة رقم 7 في المرتبة الخامسة عشر وبمتوسط حسابي (1.92) أي أتقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	1470.	المحور الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
0.200*	1490.	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول والثاني تساوي 0.200 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الجزئية للدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضية الرئيسية من خلال ما يلي:

### 1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية: تساهم الثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لالثقة في الزملاء في

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

■ الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لالثقة في الزملاء في

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (14.): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الزملاء على سلوك

#### المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة ) (sig	قيمة t	معاملات الانحدار		مستوى الدلالة ( sig)	قيمة F	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط (R)
002،	617،3	1.396	A	025 <sup>b</sup> ،	882،5	0.227	0.477
025،	425،2	0.423	B				
معادلة نموذج الانحدار البسيط:							
$Y=1.396+0.423x_1+e_i$							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05 لثقة في الزملاء و سلوك المواطنة التنظيمية تقدر ب 0.477،. كما بلغ معامل التفسير

( $R^2=0.227$ .) ما يدل على أن الثقة في الزملاء تفسر سلوك المواطنة التنظيمية بسنة (22.7%) ، كما أنه

قدرت قيمة F الجدولية (F-5.882) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B-0.423) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب

إجابات عينة الدراسة نجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لالثقة في الزملاء و سلوك المواطنة

التنظيمية

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

## 2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية: تساهم الثقة في الرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (15.): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الرئيس المباشر على سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة ) (sig	قيمة t	معاملات الانحدار		مستوى الدلالة ) (sig	قيمة F	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط (R
307،	049،1	631،	A	011 <sup>b</sup> ،	922،7	0.284	0.533
011،	815،2	666،	B				

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 0.631 + 0.666x_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقة في الرئيس المباشر و سلوك المواطنة التنظيمية تقدر ب 0.533. كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.284$ ) ما يدل على أن لإدراك المعرفة تفسر سلوك المواطنة التنظيمية بسنة (28.4%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F-7.922) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت B-0.666 دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة نجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الرئيس المباشر و سلوك المواطنة التنظيمية

- بناء عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقة في الرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

### 3- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: تساهم الثقة في الإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الإدارة العليا في

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الإدارة العليا في

تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (16.): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الإدارة العليا على سلوك

المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة ) (sig	قيمة t	معاملات الانحدار		مستوى الدلالة ( sig)	قيمة F	معامل التفسير $R^2$	معامل الارتباط (R)
119،	629،1	184،1	A	0.134	2.438	0.109	0.330
134،	562،1	425،	B				

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 1.184 + 0.425x_3 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه لا يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقة في الرئيس المباشر و سلوك المواطنة التنظيمية تقدر ب 0.330. كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.109$ ) ما يدل على أن لإدراك المعرفة تفسر سلوك المواطنة التنظيمية بسنبة (10.9%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F-2.438) بمستوى دلالة أكبر من (0.05). حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت B-0.425 دالة إحصائية أكبر من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة نجد لا وجو للتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الرئيس المباشر و سلوك المواطنة التنظيمية

■ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال كل من: الثقة في الزملاء و الثقة في الرئيس المباشر ، الثقة في الإدارة العليا. وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد المناسب لذلك.

نص الفرضية: تساهم الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (17.): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار المتعدد لاثر للثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة ( sig )	قيمة t	معاملات الانحدار		مستوى الدلالة ( sig )	قيمة F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
765،	303،-	-	A	0.017	4.405	0.423	0.651
		232،					
042،	990،1	372،	1B				
305،	057،1	305،	B2				
200،	331،1	366،	B3				
معادلة نموذج الانحدار المتعدد:							
$Y = -0.232 + 0.372x_1 + e_i$							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

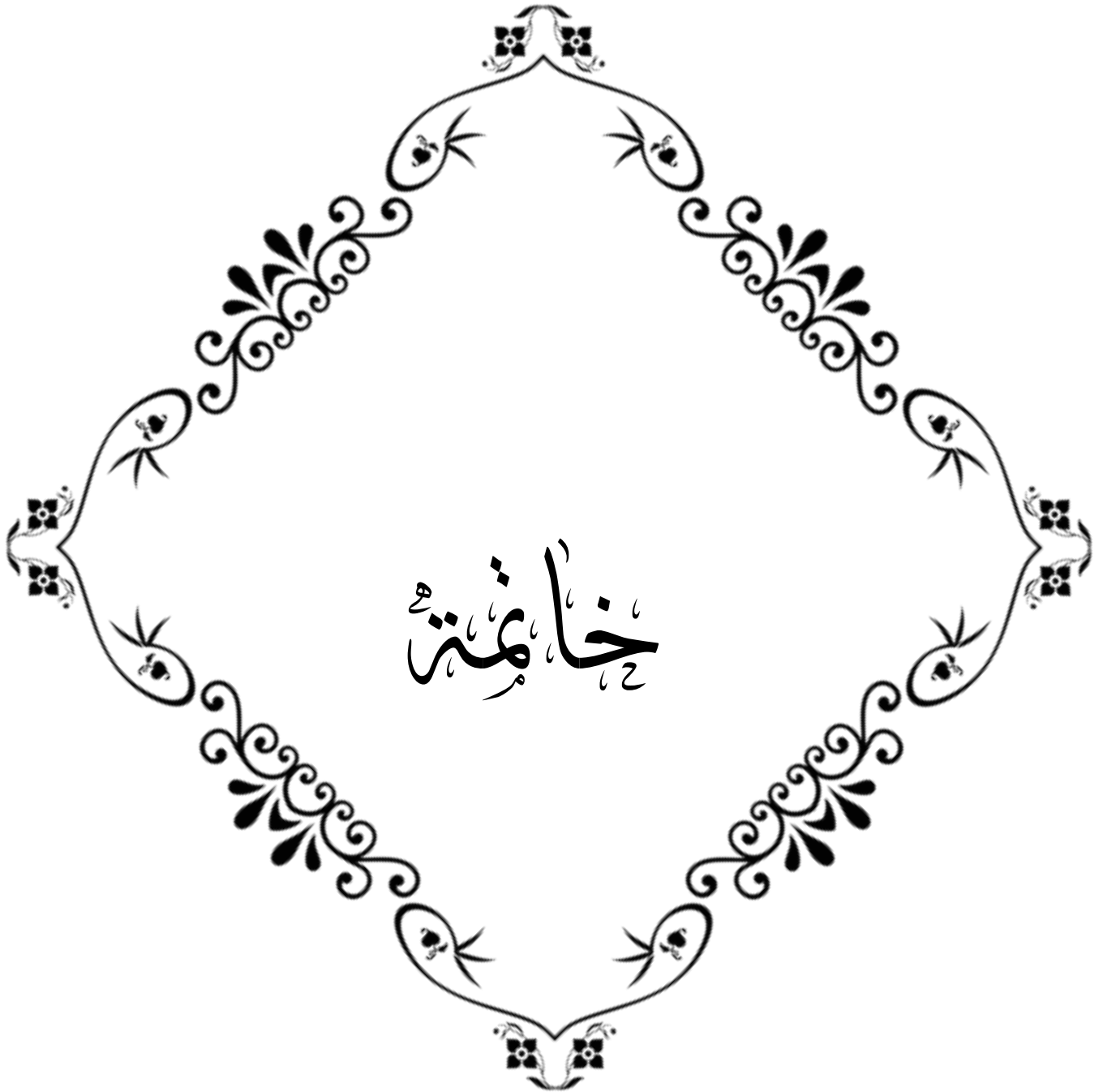
تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية ببعدها على سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثل في الثقة في الزملاء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد ، 0.651، و هو ارتباط طردي وقوي وذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما دعمته قيمة " F المحسوبة المقدره ب405،04. بمستوى معنوية ( 0.000 ) وهي أقل من 0.05 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.423، أي أن ما نسبته 42.3% من التغيرات التي تطرأ على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ناتجة عن التغير في مستويات الثقافة التنظيمية بأبعادها وبنسبة مرتفعة، أما النسبة المتبقية أي 57.7% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما بلغت درجة التأثير (ميل معادلة الانحدار) " B " لكل من أبعاد الثقة التنظيمية على التوالي: الثقة في الزملاء 372، الثقة في الرئيس المباشر، 305، الثقة في الإدارة العليا ، 366 ويؤكد هذا الأثر قيمة t المحسوبة حيث بلغت 1.990، لكل من الثقة في الزملاء ،. بمستوى معنوية 042،0 ، وهي أقل من 0.05 .

وبالتالي دلالة إحصائية أما قيمة  $t$  المحسوبة لبعء الثقة في الرئيس المباشر و الإدارة العليا بلغت على التوالي 1.057 و 1.331 بمستوى معنوية 0.305 و 0.200 وهي أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائيا. بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الزملاء فقط .

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المديرية العملية الاتصالات الجزائرية بالمغیر محل الدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط، اختبار T ، اختبار Z...) حيث تم التوصل إلى أنه تتوفر أبعاد الثقة التنظيمية وأيضاً سلوك المواطنة التنظيمية وأن هناك علاقة أثر طردية موجبة بين الثقة التنظيمية ببعدها الثقة في الزملاء وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.



## خاتمة:

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة ( الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية )، ودراسة وتحليل الثقة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب يمكننا الخروج بمجموعة من النتائج و الاقتراحات 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 إيجابية 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 بأبعادها لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب حيث بلغ المتوسط الكلي للثقة التنظيمية في الشركة (2.44)، وقد جاء بعد الثقة بالإدارة العليا في المرتبة الأولى ( 2.65) وفي المرتبة الثانية بعد الثقة في الرئيس المباشر (2.52) وبعد الثقة في الزملاء في المرتبة الثالثة (2.16).

- وجود مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمغرب حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي السلوك المواطنة التنظيمية (2.31) وهذا يعني أن هؤلاء الأفراد العاملين بالشركة يقومون بأداء الأعمال الإضافية.

كما تم التحقق من صحة الفرضيات الجزئية من خلال اعتماد على تحليل الارتباط و الإنحدار الخطي البسيط لأثر الثقة في الزملاء ، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية و بإستعانة بالمخرجات تم التوصل إلى:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة في الزملاء في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقة في الرئيس المباشر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقة في الإدارة العليا في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- كما تم التحقق الجزئي من الفرضية الرئيسية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة في الزملاء فقط

## 2- صعوبات الدراسة:

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية.
- عدم القدرة على الوصول الى مجتمع البحث.
- عدم امتلاك الباحث للإمكانيات الإحصائية اللازم.
- عدم امتلاك القدرات المادية اللازمة.
- الاختيار الخاطئ لموضوع البحث العلمي.

## 3. 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 التنظيمية 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.

#### 4. أفاق الدراسة المستقبلية

وفي ختام هذا البحث وللمزيد من الاثراء والتجديد سنحاول فيما يلي الاعتماد على الأفكار 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

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب

- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد العاشر، دار صادر، بيروت، بدون سنة نشر.
- 2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
- 3- عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون سنة النشر.
- 4- مُجَّد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.

❖ المجلات والدوريات

- 1- أحمد عبيد الرشيد، كايد سلبمة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدفاعية لدى اعضاء بيئة التدريس فييا من وجية نظرم، جامعة البي رموتى، الأردف، 5132 ، ص 311
- 2- أشرف مُجَّد زيدان مشمش، واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاستشرافية، مجلة كلية فلسطين التقنية الأبحاث والدراسات، العدد 04، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2016.
- 3- الاطرو 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 مُجَّد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية ، جامعة حلوان، بدون سنة نشر.
- 4- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- 5- 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 مرياح ورقلة، 2015.
- 6- رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح الأبحاث، المجلد 24، العدد 2، جامعة ال البيت، الأردن، 2010.
- 7- سالم، فؤاد مُجَّد سيد (2018) أثر مزايا منح الامتيازات التجارية على كفاءة أداء شركات صناعة الأدوية المصرية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - جامعة قناة السويس، المجلد 9، العدد 1، 2018.
- 8- مُجَّد عبد الحميد الطبولي آخرون، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، بدون مجلد، العدد 02، 2015.

9- مُجَّد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم وآخرون، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، بدون مجلد، العدد 02 2015.

#### ❖ الأطروحات والمذكرات

1- بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة الموصل بغداد، 2005،.

2- حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

3- شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الادارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2016.

4- علي مُجَّد الجسار، الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون، رسالة ماجستير في الادارة وأصول التربية، جامعة ال البيت، الأردن، 2010 .

5- لطرش ايمن والثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيغل - مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة مُجَّد بن يحيى - جيغل-، 2021.

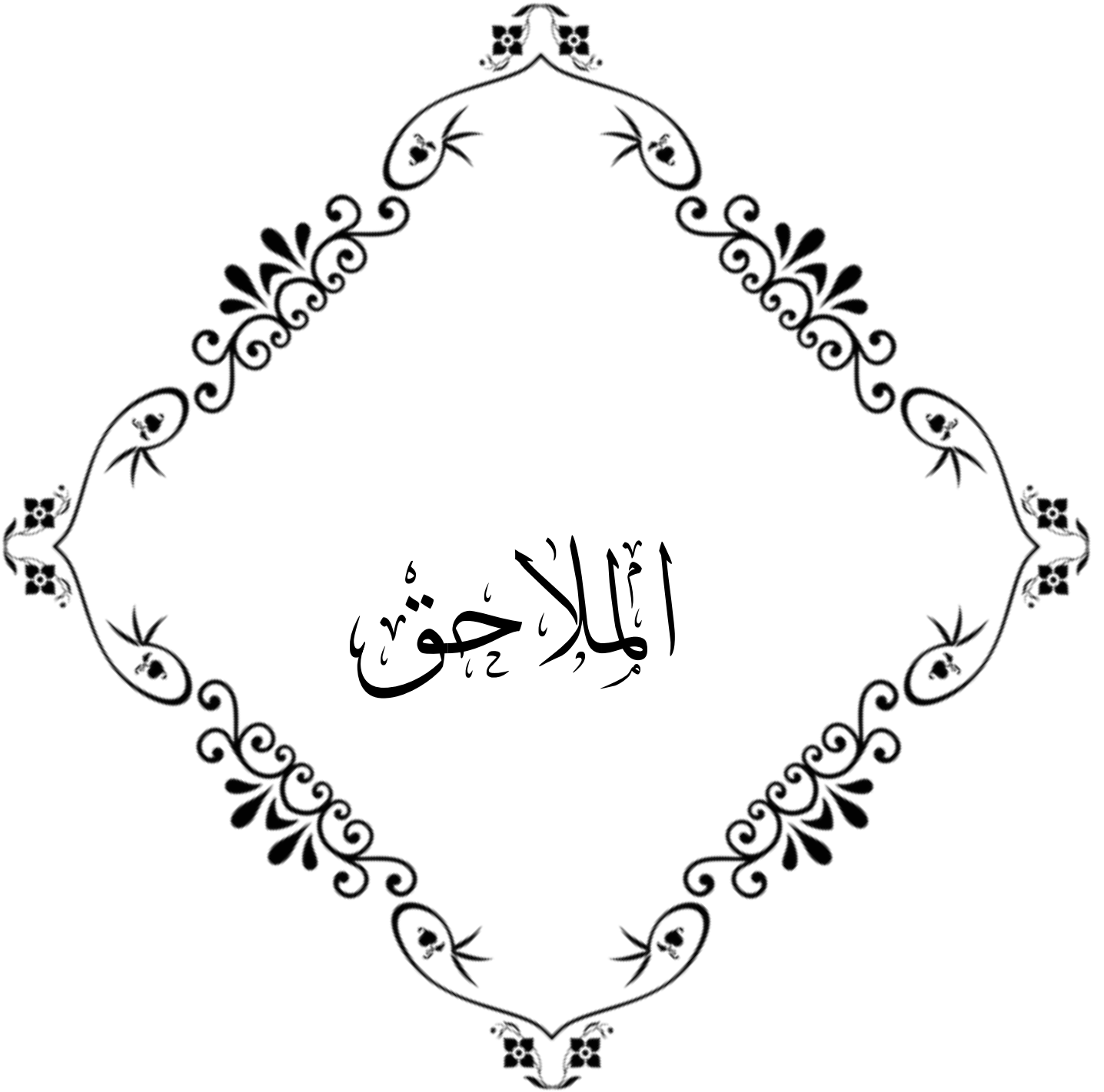
6- مُجَّد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة مماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

7- هريكش عبد الجليل، دور الثقة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأ ساتذة: دراسة ميدانية في جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى بجيغل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة مُجَّد الصديق بن يحيى، جيغل، 2015 .

8- يوسف بن عطاء الله ، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية ، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 2019 .

❖ مراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Oxford dictionaries, Trust definition, consulté le 19/03/2017 à 20:34 <https://en.oxforddictionaries.com/definition/trust>
- 2- Lewicki, R. et al. Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review vol 23 ,N 3 1998
- 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
- 4- 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.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد

تجرى هذه الدراسة في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج درجة الماستر، وذلك تحت عنوان:

مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة

دراسة حالة: اتصالات الجزائر بالمغرب.

وعليه لنا كامل الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان و الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات

اللازمة للدراسة التي نقوم بها والمرتبطة بإجاباتكم على كافة أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) للإجابة

المختارة، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والتوصيات

المرجوة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر التقدير

● من إعداد الطلبة:

- طلحة رمضان

- عجمي سليم

الموسم الدراسي: 2022/2021

● **البيانات الشخصية :**

**الجنس:**

ذكر  أنثى

**2- العمر :**

أقل من 29 سنة  من 30 إلى 39  من 40 إلى 50  أكبر من 50

**3- المستوى التعليمي :**

ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس  ماستر  دكتوراه

**4- المركز الوظيفي :**

مسؤول  رئيس مصلحة  رئيس مكتب  موظف

**5- عدد سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

● **المحور الأول: الثقة التنظيمية**

العدد	رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
الثقة في الزملاء	01	أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحتي.			
	02	لا أشعر بالخرج من طلب المساعدة من أحد زملائي في العمل.			
	03	توجد ثقة متبادلة بين زملائي			
	04	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.			
	05	لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف.			

			أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.	06	
			علاقتي مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بجرية عن صعوبات العمل.	07	
			أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر	01	الثقة في الرئيس المباشر
			يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	02	
			رئيسي المباشر ودود و مقبول بين العاملين	03	
			يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملاء	04	
			لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ	05	
			مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة.	06	
			اشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.	07	
			أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا	01	الثقة في الإدارة العليا
			أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها	02	
			الإدارة العليا للشركة موثوق بها	03	
			تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام	04	
			الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة	05	
			تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي	06	
			يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهارها الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	07	

## • المحور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	رقم العبارة	البعد
			أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم	01	سلوك المواطنة التنظيمية
			أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	02	
			أحترم حقوق الآخرين في العمل.	03	
			أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل	04	
			أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	05	
			أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	06	
			أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات	07	
			إذا أخطأت في حق أحد آدم له الاعتذار	08	
			أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	09	
			أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة	10	
			أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	11	
			أجتاوب مع كل التغييرات التي تحدث في الشركة	12	
			أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره	13	
			أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة	14	
			أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	15	

الجنس

	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	72,7
أنثى	6	27,3
المجموع	22	100,0

السن

	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 29 سنة	14	63,6
من 30 إلى 39 سنة	8	36,4
المجموع	22	100,0

المستوى التعليمي

	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	12	54,5
ماستر	8	36,4
دكتوراه	2	9,1
المجموع	22	100,0

المركز الوظيفي

	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول	6	27,3
رئيس مصلحة	2	9,1
رئيس مكتب	1	4,5
موظف	13	59,1
المجموع	22	100,0

عدد سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	19	86,4
أكثر من 10 سنوات	3	13,6
المجموع	22	100,0

Statistiques

	أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحهم	لا أشعر بالحر ج من طلب المساعدة من أحد زملائي في العمل.	توجد ثقة متبادلة بين زملائي	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.
المتوسط الحسابي	2,45	3,00	2,91	2,91
الانحراف المعياري	,912	,000	,426	,426

### Statistiques

	علاقتي مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل	أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.	لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف
المتوسط الحسابي	2,91	2,91	2,45
الانحراف المعياري	,426	,426	,912

### Table de التكرار s

أستطيع ان اعتمد على زملائي في العمل لحرصهم على مصالحني

التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق 6	27,3	27,3	27,3
موافق 16	72,7	72,7	100,0
المجموع 22	100,0	100,0	

لا أشعر بالحرج من طلب المساعدة من أحد زملائي في العمل.

التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق 22	100,0	100,0	100,0

توجد ثقة متبادلة بين زملائي

التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق 1	4,5	4,5	4,5
موافق 21	95,5	95,5	100,0
المجموع 22	100,0	100,0	

أ تبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
موافق	21	95,5	95,5	100,0
المجموع	22	100,0	100,0	

لدي ثقة تامة بأن زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	6	27,3	27,3	27,3
موافق	16	72,7	72,7	100,0
المجموع	22	100,0	100,0	

أستطيع الاتكال على زملائي إذا واجهتني صعوبة في أداء عملي.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
موافق	21	95,5	95,5	100,0
المجموع	22	100,0	100,0	

علاقتي مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	1	4,5	4,5	4,5
موافق	21	95,5	95,5	100,0

المجموع	22	100,0	100,0	
---------	----	-------	-------	--

### Statistiques

	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر	رئيسي المباشر ودود و مقبول بين العاملين	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء
المتوسط الحسابي	3,00	2,64	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,790	,000	,000

### Statistiques

	لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ	مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة	أشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.
المتوسط الحسابي	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,000	,000

### Table de التكرار

#### أشعر بثقة كاملة في مهارات رئيسي المباشر

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
غير موافق	4	18,2	18,2
موافق	18	81,8	100,0
المجموع	22	100,0	100,0

يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

رئيسي المباشر ودود و مقبول بين العاملين

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة زملاء

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

لدي ثقة بأن رئيسي المباشر مستعد لمسامحتي إذا ارتكبت الخطأ

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

مشرفي جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل بسرعة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

اشعر بالراحة تجاه قرارات مشرفي في العمل لكونه يتصرف بطريقة عادلة.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=Cc2 Cc3 Cc4 Cc5 Cc6 Cc7 Cc1

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## التكرار

### Statistiques

	أستطيع أن أحد بوضوح ما أتوقعه الإدارة العليا منى وما أتوقعه منها	الإدارة العليا للشركة موثوق بها	تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام	الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة
المتوسط الحسابي	3,00	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,000	,000	,000

### Statistiques

	تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي	يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهارها الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا
المتوسط الحسابي	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,000	,000

أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعه الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

الإدارة العليا للشركة موثوق بها

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

تتسم الإدارة العليا بالعدالة في التعامل مع كافة الأفراد والفروع والأقسام

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

الإدارة العليا تهتم كثيرا برغبات واحتياجات كافة الأفراد في الشركة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

تؤدي ثقتي في الإدارة إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائي

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لإظهارها الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أشعر بأن كافة العاملين في الشركة يثقون ثقة كاملة في الإدارة العليا

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

### Statistiques

	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة	أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة
المتوسط الحسابي	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
الانحراف المعياري	,00000	,00000	,00000	,00000

### Statistiques

	أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	إذا أخطأت في حق أحد أقدم له الاعتذار
المتوسط الحسابي	3,0000	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,00000	,000	,000	,000

Statistiques

	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير	أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي	أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل
المتوسط الحسابي	3,00	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,000	,000	,000

Statistiques

	أحترم حقوق الآخرين في العمل.	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم
المتوسط الحسابي	3,00	3,00	3,00
الانحراف المعياري	,000	,000	,000

أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0

أحرص على المحافظة على ممتلكات الشركة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0

أقوم بمبادرات لتحسين العمل وتطويره

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في الشركة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للشركة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

إذا أخطأت في حق أحد أقدم له الاعتذار

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أتقبل انتقادات الآخرين دون إثارة مشكلات

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تدمير

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أقوم بتمرير المعلومات الضرورية لزملائي

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أحرص على التنسيق مع الآخرين في العمل

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أحترم حقوق الآخرين في العمل.

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

أساعد زملائي في القيام بالمهام الموكلة إليهم

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية cumulé
موافق	22	100,0	100,0	100,0

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ