



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران محمد بن أحمد-2-



كلية: العلوم الإجتماعية

قسم: علم النفس والأرطفونيا

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص عمل وتنظيم وتسيير  
الموارد البشرية

## الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران

تحت إشراف الأستاذة:

بزاید نجاة

من إعداد الطالبة:

سمیر عیة

2020/2021

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع للوليدين الكريمين منبع الحنان أمي ووالدي  
على دعمهما الكبير ودعواتهما التي رافقتني طيلة مشواري الدراسي  
.....فبارك الله وأطال في عمرهما.....

.....إلى كل من دعمني معنويا وماديا.....

إلى كل الإخوة والأخوات والأصدقاء خاصة محمد بالعيدي،خيثر أحلام.....

.....إلى كل من سعدني من قريب أو بعيد.....

...فشكرا جزيلا...

كلمة شكر \_\_\_\_\_ ر:

الحمد لله رب العالمين... فله الشكر والحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فلك الحمد والشكر يا رب..... لقوله تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين.

سورة النمل/10.

وقال أيضا: "وإن تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي

لشديد" - سورة إبراهيم/7.

في البداية يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة بزاید نجاة على قبول تأطيري وعلى صبرها وإشرافها القيم ومتابعتها الدائمة لإنجاز هذا البحث منذ بدايته وعلى كل صبرها وإشرافها القيم ومتابعتها الدائمة لإنجاز هذا البحث منذ بدايته وعلى كل مجهوداتها الجبارة في أستكمالها.....

أسأل الله أن يجازيها خير جزاء.....

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى كل أساتذة عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية كما أتقدم بالشكر الخالص لكل طاقم مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران بالأخص رئيسة مصلحة تسيير المسارات المهنية وكل رؤساء فروع المستخدمين بالإقامات الجامعية، على حسن الإستقبال والثقة وعدم الإبخال في إعطاء المعلومة.....

## ملخص الدراسة:

في ظل الأوضاع والتغيرات التي يشهدها محيط العمل أصبحت العديد المنظمات المعاصرة تهتم أكثر بموضوع الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كونهما أحد دعائم السلوك التنظيمي في المنظمة حيث يشعر العاملون بأنهم جوهر العملية الإدارية وأصحاب المصالح الأساسية في المنظمة .

حيث هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران

حيث تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية :هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لقياس الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

كأداة رئيسية لجمع المعطيات مكون من (35)فقرة فقد تم تطبيقه على عينة مقصودة تم توزيعها 92 استبيان على العمال منها (77)استبيان صالح لتحليل فقط تم استخدام المعالجة الإحصائية من خلال تطبيق برنامج (spss) بالإضافة إلى المنهج الوصفي والنسب المئوية والتكرارات....

وقد نوقشت هذه النتائج المتوصل إليها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة فجاءت نتائج الدراسة كالتالي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران، وبالتالي تحققت الفرضية القائلة وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران.

وكذلك الفرضية القائل بوجود علاقة بين الثقة بالزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران. والفرضية وجود علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة و المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران. فيحين لم تتحقق الفرضية القائلة وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران "عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران"

## محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
إهداء.....	أ.....
تشكر.....	ب.....
ملخص الدراسة.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ر.....
قائمة الأشكال.....	ر.....
مقدمة الدراسة.....	ح.....

### الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول:مدخل للدراسة

إشكالية الدراسة.....	1.....
فرضية الدراسة.....	1.....
أهمية الدراسة.....	1.....
أهداف الدراسة.....	2.....
التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث.....	2.....
الدراسات السابقة.....	2.....

#### الفصل الثاني:الثقة التنظيمية

تمهيد.....	6.....
نشأة وتطور الثقة التنظيمية.....	6.....
مفهوم الثقة التنظيمية.....	7.....
بناء الثقة التنظيمية.....	8.....
أهمية الثقة التنظيمية.....	8.....
خصائص الثقة التنظيمية.....	10.....

10.....	أنواع الثقة التنظيمية
12.....	قواعد الثقة التنظيمية
13.....	أبعاد الثقة التنظيمية
14.....	مخاطر الثقة التنظيمية
16.....	معوقات الثقة التنظيمية
18.....	خلاصة

### الفصل الثالث:المواطنة التنظيمية

20.....	تمهيد
20.....	مفهوم المواطنة
20.....	مفهوم المواطنة التنظيمية
21.....	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
22.....	أهمية المواطنة التنظيمية
23.....	أنماط المواطنة التنظيمية
25.....	أبعاد المواطنة التنظيمية(نماذج)
25.....	الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
26.....	محددات سلوك المواطنة التنظيمية
27.....	المدخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
28.....	معوقات المواطنة التنظيمية
29.....	بناء وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية
31.....	خلاصة

### الجانب الميداني للدراسة

### الفصل الرابع:منهجية الدراسة

33.....	تمهيد
33.....	الدراسة الاستطلاعية
34.....	التعريف بمكان الدراسة

أداة الدراسة الاستطلاعية.....38

الدراسة الأساسية.....42

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضية الدراسة.....46

مناقشة النتائج.....47

الاستنتاجات وتوصيات الدراسة.....50

خاتمة الدراسة.....51

قائمة المراجع.....53

ملاحق الدراسة.....54

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	
38	توزيع أبعاد الثقة التنظيمية	الجدول(1)
39	أبعاد المواطنة التنظيمية	الجدول(2)
39	ترميز متغير الجنس للعيينة	الجدول(1)
39	ترميز متغير الحالة المدنية	الجدول(2)
40	ترميز مستوى التعليمي للعيينة	الجدول(3)
40	ترميز الفئة السوسيو مهنية	الجدول(4)
40	توزيع الحالة المدنية مع الجنس للعيينة	الجدول(5)
41	توزيع الفئة السوسيو مهنية مع المستوى التعليمي	الجدول(6)
41	الأبعاد الفرعية للثقة التنظيمية	الجدول(7)
41	أبعاد المواطنة التنظيمية	الجدول(8)
43	توزيع العينة حسب الجنس	الجدول(1)
43	توزيع العينة حسب الحالة المدنية للعيينة	الجدول(2)
44	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول(3)
44	توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية للعيينة	الجدول(4)
46	نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عينة البحث	الجدول(1)
46	نتائج العلاقة بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال المديرية الخدمات	الجدول(2)
47	نتائج العلاقة بين الثقة بزملاء العمل والمواطنة التنظيمية	الجدول(3)
47	نتائج العلاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية	الجدول(4)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	
11	أنواع الثقة التنظيمية	الشكل(1)
13	قواعد الثقة التنظيمية	الشكل(2)
15	أبعاد الثقة التنظيمية	الشكل(3)
25	أبعاد المواطنة التنظيمية	الشكل(4)
27	سلوكيات المواطنة التنظيمية	الشكل(05)

## مقدمة:

تواجه المنظمات تحديات متزايدة في عددها وفي ضخامتها في ظل بيئة العمل سريعة التغير وتناضل من أجل مواجهة تلك التحديات التي تواجهها في كل خطوة تخطوها، وهذا ما يتطلب حسن استخدام الموارد المتاحة وأولها وأهمها الموارد البشرية لما لها من قدرة على تطوير ودعم الموارد الأخرى كالموارد المادية والمالية والمعلومات، ولما لها أيضا من قدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة من المنافسين (singh&singh.2010)، وهذا من خلال إشراك المورد البشري مشاركة فاعلة وذات كفاءة في الوصول إلى أهداف المنظمة بفعل تبادل الثقة بين المنظمة وعمالها وبالتالي تطوير الثقة المتبادلة والتفاعل قوة مكملة في المنظمات، ويشير (shea.1954) بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية، فهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبه بالرابط الذي يلصق الأجواء المتباينة سوية فهي محفز لإنجاز العمل وتساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية كسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال والتي قد تصل إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها من خلال تضافر جهود جميع العمال بها، والسعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة بما تمثله من حد أدنى للأداء لذا يتوجب على المنظمات أن تشرك جميع العاملين في صناعة القرار، من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال المديرية الخدمات الجامعية - وهران.

إن أهمية البحث والغاية من هذا الموضوع تتطلب الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية وبالتالي انحصر الموضوع الدراسة في الفصول التالية:

الفصل الأول يتضمن العناصر التالية: يتناول مدخل عام للدراسة وتم فيه تحديد إشكالية الدراسة والفرضية أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، وتعريف مصطلحات الدراسة وتحديد متغيراتها تناول كذلك بعض الدراسات التي تكلمت عن هذين المتغيرين (الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية).

الفصل الثاني: وتم التطرق فيه للحديث عن الثقة التنظيمية من خلال العناصر التالية: التمهيدي، النشأة و التطور، مفهوم الثقة التنظيمية، بناء الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، خصائص الثقة التنظيمية، أنواع الثقة التنظيمية، قواعد الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية، مخاطر الثقة التنظيمية، معوقات الثقة التنظيمية، خلاصة.

الفصل الثالث: احتوى على مفهوم المواطنة التنظيمية سوف نتناول العناصر التالية: تمهيد، مفهوم المواطنة، مفهوم المواطنة التنظيمية، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أهمية المواطنة التنظيمية، أنماط المواطنة التنظيمية، أبعاد المواطنة التنظيمية (نماذج)

الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية، معوقات المواطنة التنظيمية، خلاصة.

الفصل الرابع: اقتصر على المنهجية المتبعة في هذه الدراسة احتوت على الدراسة الإستطلاعية والتعريف بمكان الدراسة، أداة الدراسة، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، الأسلوب والمعالجة الإحصائية في هته الدراسة.

الفصل الخامس: سوف نقوم بعرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل لها مقارنة بدراسات السابقة متبوعة ببعض التوصيات للمقبلين لدراسة مثل هذا الموضوع.



## الفصل الأول:مدخل للدراسة

### إشكالية الدراسة :

أثبتت عدة دراسات سابقة على أهمية الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية للمنظمات الإدارية في زيادة الرغبة في العمل وصنع القرار وخفض مستوى تسرب الوظيفي ورفع الفعالية والكفاءة وعلى ضوء ما سبق جاءت الدراسة للإجابة على الإشكال التالي هل توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران؟.

وتتفرع منها التساؤلات التالية:

-هل يوجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران؟.

-هل يوجد علاقة إرتباطية بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران؟.

-هل يوجد علاقة بين الثقة بزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران؟.

- هل يوجد علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران؟.

### الفرضيات :

الفرضية الأولى :يوجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران.

الفرضية الثانية:يوجد علاقة إرتباطية بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران

-الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين الثقة بزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران

- الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران.

### أهمية الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المديرية .

وباقى الأهداف تجسدت في أهمية هذه الدراسة:

### - الأهمية العلمية:

- تقديم إضافة جديدة من خلال الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المديرية الخدمات الجامعية -السانيا -وهران.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها(الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية)لكونهما أحد دعائم تحسين العمل بالمنظمات وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية لها.

### - الأهمية التطبيقية:

- تتبع أهمية الدراسة من خلال مساهمتها في نشر وإثراء ثقافة الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين عمال مديرية الخدمات الجامعية.
- كذلك تفيد العمال بالاهتمام بسلوك التنظيمي لانبعاث جودة من الثقة والاطمئنان لتحقيق الأهداف المرجوة.

### التعريف الاجرائية لمفاهيم البحث:

-الثقة التنظيمية:organizational trust:هي مجموعة توقعات و مشاعر ايجابية بين جميع الموظفين في المنظمة .

- المواطنة التنظيمية:organization citizenship:تتمثل في المبادرات التعاونية والذاتية التي يقوم بها العامل تطوعا لتحقيق أهداف المنظمة ولا يدخل ضمن العمل الرسمي .

### -الدراسات السابقة:

أولا:أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية:

قد تم تناول هذا الموضوع من جوانب عدة من أهمها :

دراسة(خوين،2015):

هدف بحثها للوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في(الثقة بالمشرفين والثقة بزلاء والثقة بإدارة المنظمة)في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين،ولقد اختبر الباحث في القطاع الصناعي ممثلا بشركة بغداد للمشروبات الغازية -مساهمة مختلطة-أحد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن،وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60)فرد عاملا ضمن المستوى الإداري التنفيذي،واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على بيانات أولية،ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلمية مخيرة مثل:الوسط الحسابي المرجح،الانحراف المعياري بالإضافة إلى استخدام chisquare لمعرفة العلاقة بين المتغيرات،وأخيرا تحليل الإنحدار الخط المتعدد لمعرفة الأثر بمستوى معنوي(0،05)،وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثيرا ايجابيا لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزلاء العمل،الثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الإلتزام لهم)،وبناء على ذلك أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالموجودات المعرفية واعطاء جهود التنمية البشرية بعدا استراتيجيا.

## دراسة (أبو أسنينة 2015)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد على استبانة تم توزيعها على (199) معلماً، بينت النتائج أن مستوى الثقة في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش كانت متوسط على الدرجة الكلية ولكل مجال من مجالات الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في المتوسط استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح (ماجستير فأكثر) وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة).

## دراسة (تجاني وبن بولرياح، 2020):

تناولت هذه الدراسة إشكالية الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استبيان محكم لجمع المعطيات، وتم اختيار المنهج الوصفي من أجل تحقيق أغراض البحث وقدم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية عددها 71 موظف وموظفة وقد أظهرت النتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الثقة وبين الولاء التنظيمي.

## دراسة (حامد وعامر 2008):

قدم البحث إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم. وقد اختبر الباحثان علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة الثقة بالرئيس المباشر والثقة بالزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي) والسلوكية الأداء الوظيفي وسلوك المواطن وسلوك الإبداع) مع بيانات جمعت من عينة 97 عامل في معمل نسيج .

## دراسة (هادي ومشكور 2017):

ركز بحثهم للكشف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقة التنظيمية في تطوير الرأس المال الاجتماعي، وطبق هذا البحث على عينة عشوائية مكون من 31 موظف في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية كما استخدم الحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد سعى البحث لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتوصل البحث إلى وجود علاقة تأثير على مستوى الكلي للثقة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي، كما خرج البحث بعدد من التوصيات أهمها ضرورة أن يكون المسؤول على معرفة بدقائق الأمور التي تخص عمل الموظفين لأنها تجعلهم يتقون به وكذلك أيضا أن يحافظ الزملاء في العمل على مستوى اقامات العلاقات والاتصالات فيما بينهم والتي تمهد للفهم المشترك وبالتالي من شأنها أن تزيد مستوى الثقة فيما بينهم.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية:

دراسة (البي 2018):

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التمكين ومستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الليبية، وكذلك قياس تأثير التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تكون المجتمع الدراسة من أربع بنوك ليبية عامة، وبلغت عينة الدراسة 342 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى إثبات أن للتمكين تأثير طرديا على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بتلك المنظمة وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين وتحسين مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة.

دراسة (معمرى وبن زاهي 2014):

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر وشغلت أذهان الكثير من الباحثين والدارسين، وأصبحت الأداة الرئيسية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع وأداة هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة مكونة من 110 موظف، تبين أن مستوى هذه السلوكيات متوسط وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والاداء والفعالية التنظيمية.

دراسة (نادر 2013):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وماهية أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيرا.

تكونت عينة الدراسة من (380) عاملا من إشرافيين وتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة وكانت أداة الدراسة إستبانة مكونة من (47) بندا محدودا الإجابة كان معامل ثباتها وفق معادلة ألفا كرونباخ (0,78)، وقد أظهرت النتائج أن العاملين يعانون من ضغوط في العمل لمصادر مختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن كان لمصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيرا على ممارسة تلك السلوكيات، كما نتج أن لمصادر ضغوط العمل تأثيرا عكسيا على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة

## الفصل الثاني: الثقة التنظيمية

## تمهيد:

يعتبر موضوع الثقة التنظيمية من المواضيع الحديثة حيث لقي هذا الموضوع حيزا واسعا من اهتمام الدارسين والباحثين في الإدارة، حيث أن الثقة التنظيمية تلعب دورا هاما في الأداء الخاص بالمنظمات لأنها تزيد من معدل التعاون، وفيما يلي سنتطرق إلى الثقة التنظيمية من ناحية: التمهد، النشأة و التطور، مفهوم الثقة التنظيمية، بناء الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، خصائص الثقة التنظيمية، أنواع الثقة التنظيمية، قواعد الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية، مخاطر الثقة التنظيمية، معوقات الثقة التنظيمية، خلاصة.

## أولاً: نشأت وتطور الثقة التنظيمية:

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بداية منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذ وضح (Erikson) إلى ان الأفراد يختلفون في ميولهم بثقة بالآخرين وان هذا الميول نشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي 2008:39)، وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها Goffman، 1963 حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الإهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات من قبل (luhmen، 1979) إذ أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية مما يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف و التنسيق مع الإهتمام على تكوين فرق العمل الأكثر كفاءة (straiter، 2005:87)، وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات، لتزيد الحاجة و الإهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والابتعاد عن منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على (التعاون، المحبة، احترام الإنسان) ومع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة إذ كانت المبادئ الأساسية للنظرية البيانية (z) تقوم على ثلاث مرتكزات مهمة هي (الثقة، المهارة، المودة) (الطائي، 2007:61).

وهذا ما تدعمه أدبيات الإدارة فكرة بأن الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة إذا كتب منظور المنظمة لعقود كثيرة حول أهمية الثقة التنظيمية في دراستهم أمثال ARGYRISAND, GREGON LIKERT، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة و حياة العمل و بين الأصدقاء، وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي و علم الاجتماع و الاقتصاد و السلوك التنظيمي و الإدارة الإستراتيجية و الأعمال الدولية وتعد البداية الحقيقية لدراسة الثقة التنظيمية منذ عام 1970 رغم أن هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقت التي سبقتها من قبل العلماء معروفين أمثال (mc Gregon and likert) في الستينات وقد وصفت الثقة على أنها الصمغ الاجتماعي (social glue) الذي يربط و يلصق الانواع المختلفة للهيكل التنظيمية معا، وكذلك هي العنصر الأساسي لبناء العلاقات إنسانية انها تخلق التآزر وتعطي الشعور بالأمان (العطوي و الشيباني 2010:131).

## ثانياً: مفهوم الثقة التنظيمية:

(1)- مفهوم الثقة:

الثقة لغة: هي مصدر وثق، ويثق ثقة إذا ائتمنه (الرازي)، أوثق الشيء :جعله وثيق، أوثقه:شدة بالرباط، وكذلك الميثاق والموافقة وهي المعاهدة.

(2)-الثقة اصطلاحاً:

(قاموس اكسفورد 2003:799) هي الشعور الإيجابي الذي يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيادة الأعمال و الأفعال المتفق عليها، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية النتائج في المستقبل، ويمكن قياسها من خلال التصرف، وهي حركة تتضمن عمل تطوعي بين إثنين يجب على الأول أن يظهر ثقته لكي يثق فيه بالضرورة الآخر وألا لبقى الإثنان فاقدى الثقة في بعضهما البعض (إدريس، 2017: 2) .

(3) مفهوم الثقة التنظيمية: سوف نعرض أهم ما جاء من تعريف:

يعرفها (هوسمر 1959)الثقة التنظيمية بأنها توقعات متفائلة لأحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية أو الإعتقاد، وعرفها (البريشت 2003 )بأنها:"التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن الفرد أو الجماعة بالمنظمة يمكن الإعتقاد عليه"، وعرفها الطائي (الطائي، 2007)أنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات المنظمة والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة (إدريس، 2017:2).

وتعرف أيضاً:توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارستها بتأثير هذا النظام (المطيري والدرادكه، 2017:228).

تعرف كذلك أيضاً: هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الإلتقان عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الإلتزام بينهم سلوكياً وعقائدياً، وينتج عن هذا الإلتقان بعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبقة العلاقة بينها (المعشر، الطراونه 2012:630).

فحين عرفها Rousseau et al ;1998: "بأنها تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى قبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخر (مناع، 2014:293).

يعرفها القصيري أنها: مفهوم يرتبط بالعمل المنظماتي وتبنى على التوقع أو الاعتقاد وتضمن قدراً من المخاطر، وهي حالة نفسية ناتجة عن استعداد لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار وخبرات، وعموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي:

-الإحسان:شعور الطرف ما بأن الطرف الآخر يحسن إليه بالخير ويمده بالعطف.

- الاعتمادية:المدى الذي يعتمد فيه شخص ما أو مجموعة أخرى.
  - الكفاءة:المدى الذي يعتمد فيه الآخر(المؤمن)المارة و المعرفة والخبرة.
  - الأمانة:شخصية الطرف المؤمن وسلامة ونزاهة ومصداقيته.
  - الإفتاح:المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب المعلومات من الآخرين.
  - مما سبق يتضح لنا أن الثقة التنظيمية هي:
  - مفهوم حديث نسبيا في الأدبيات الإدارية المعاصرة .
  - قد تمتد لتشمل المجتمع ككل وليس المنظمة فقط.
  - تحتاج إلى مقومات وعوامل حتى تبني وتستمر عبر الزمن(بن عطاء الله، 2019:55).
- كذلك تعمل في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق،وعلى يستمع العاملين إلى إرشادات القادة (posner& konzes,2007)

### ثالثا: أهمية بناء الثقة التنظيمية:

- لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين أطراف المعنية(الأفراد،المنظمة)فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة،ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي،وعامل أساسي في أي شكل المنظمة،خاصة أن لها تأثير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع كل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة (الطائي،2007:64).
- وعلى هذا الأساس تكمن أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمة في النقاط التالية:
- عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة ومفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني (40 :2004 , Domingnezpels).
  - عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي و الإستقرار الاجتماعي أو السياسي إذ إنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العنزي،الساعدي،2004:45)
  - تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال.
  - ومن جهة أخرى ودعما لأهمية الثقة في المنظمات تؤكد (الطائي)على أن بناء الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة(الطائي،2007:64).كما أن أوشي(1983(auchi)"يقول إن الثقة هي إحدى الطرق العمل مع الآخرين في إطار الثقافة ،فهي الطريقة التي تعبر بها المنظمة عن

اهتمامها بالعاملين ونظرتها إليهم على أنهم بشر وليسو مجرد أجزاء آلة، والثقة هي بمثابة جانب آخر من جوانب ممارسة المساواة بين الناس"

ووفقا لتيلور فإن الثقة التنظيمية أربع تأثيرات هامة على العلاقة بين الموظفين والمنظمة تتمثل في:

- 1- أنها تسهل عمل الإدارة.
- 2- أنها تسهل الإستخدام الفعال للموارد
- 3- أنها تسهل الإستخدام الفعال للموارد.
- 4- أنها تؤثر على جميع الأنشطة المنظمة (yilmaz&atalay, 2009: 463)

#### رابعاً: أهمية الثقة التنظيمية:

تعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحاً، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقداً وذات درجة عالية من التأكد، لذا أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات لأنه المورد الوحيد القادر على استقطاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعدنا على تعظيم الإستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن 21 وفي ذلك يشير أحد المفكرين إلى خاصية (عدم الثقة) التي كانت متلازمة للمنظمات التقليدية المتراجعة، وكان نجاحها يعتمد على المدير، بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة المجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية، تتبنى الثقة وتعتبرها عاملاً مؤثراً في كفاءة وفعالية الأداء وأصبح نجاح المنظمات مسؤولية جميع العاملين وبذلك فإن المنظمات دوماً بحاجة لتدعيم مستوى الثقة فيما بين أطراف عملياتها، اليوم في القرن العشرين، حيث العولمة التي بلغت أوجها وباتت البشرية معتمدة على المعلومات و المعرفة ومنها يكون المجتمع الحالي (مجتمع المعرفة) أم يعد الأخر مجهولاً بالنسبة لنا كما كان في السابق فنظم المعلومات و المجالات الإلكترونية و عالمية المعرفة، بالإضافة إلى وجود قوانين تضمن حقوق طرفي العمل (المالك والموظفين) مما ساعد على تخفيف درجة المخاطرة في العلاقات العمل مع ضمان ملائمة من تثبيت إيدانته أو خيانتته لعقد العمل، وإجراء المسائلة و المحاكمة العادلة و الشفافة كل ذلك أوجد امكانية كبيرة للثقة بالآخرين (البدراني، 2010: 46).

يشير (Growford 1948) بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه بشيء أساسي، بقيامها على أساس الثقة، والثقة التنظيمية هي أيضاً مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الإنتهازي، أكد (wicks) وزملائه على أهمية نظر المنظمات إلى الثقة التنظيمية على أنها مصدر إقتصادي مهم وشجع أيضاً المنظمات على تبني إستراتيجية للإستثمار بها بالإعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الإستثمار (تجاني، بن بولرياح، 2020: 204).

## خامسا: خصائص الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الثقة التنظيمية وهي كالآتي :

1. أنها توجد في بيئة المخاطر وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة العمل.
2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي التبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
3. أن الثقة تحت وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية .
4. درجة الثقة متغيرة على مستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم (محمودي، 2019: 25).
5. أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة.
6. أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل: الصدق والأمانة النزاهة والعدل.
7. أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة إكتسابها وتدققها داخل المنظمة،
8. أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.

## سادسا: أنواع الثقة التنظيمية:

اختلف العلماء في تحديد أنواع الثقة التنظيمية ومن بين الأنواع الثقة التنظيمية الأكثر تداولاً هي كالتالي:

### 1- الثقة من خلال المنبع:

هي عبارة عن درجة الإقتناع المهني المبني على التحسب من قيام العداوة بين أعضاء المنظمة عند انعدام الثقة، حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة القائمة في ضوء حسابات الربح والخسارة لتقييم التصرفات والسلوكيات في المنظمة (عطية، 2016: 19).

### 2- الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الإتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمناً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون كما وصفه جلاسر (Glasser) الإستعداد لتنفيذ الإتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من من الثقة خلال جعل طبيعة العمل تعاونية بين الأفراد والإنسجام (الغامدي، 1990: 10).

### 3- الثقة المكشوفة:

ويقصد بها التوقعات بأن الشخص في عملية الإتصال عندما يظهر مشاعره وقيمه للآخرين فسيصفون إليه باحترام واهتمام لن يستخدم هذه المعلومات لاضطراره. هذا المفهوم يرجع إلى العالم

سيدنر جورارد sidnerjourard الذي يعرفها بأنها "الإختيار الذي يواجه كل لحظة هو حل سنسمح للاخرين بمعرفتنا كما نحن أن نبقى أشخاص غامض ولا نود أن يرونا على حقيقتها؟ علما بأن درجات المكاشفة تبدأ من درجة الأقل خطوات والمتمثلة في إظهار الآراء إلى الأكثر خطورة المتمثلة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية(العامري،1990:10).

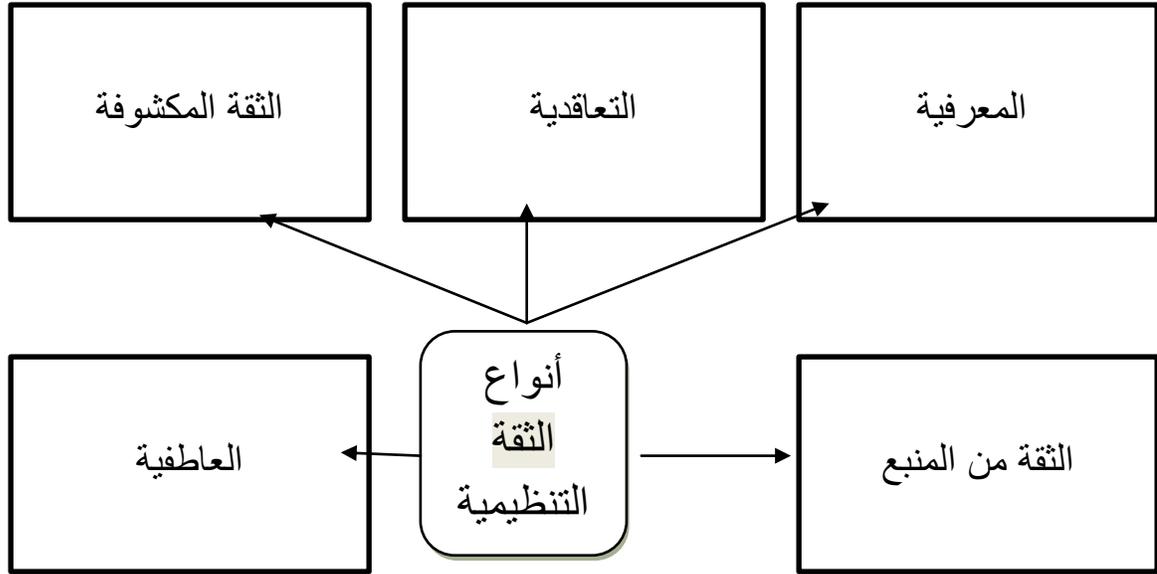
### 3-الثقة من خلال المعرفة:

وتمثل درجة الإقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة ،حيث تعد الثقة متحققة بناء على الدراية والخبرة والمعرفة.

4- الثقة من خلال العاطفة:وتمثل درجة الإقتناع الحقيقي المبني على رسوخ العلاقات وعمق الرابطة العاطفية والشعورية بين أعضاء في المنظمة بالشكل الذي يجعل من كل عضو وكيلا ومعبرا عن رغبة وإدارة العضو الاخر تأكيدا على التوحد والتطابق في النوايا والسلوك ،علما بأن السيطرة في هذا النوع ستكون بأدنى حدودها ،فلن يكون هناك حاجة لتوجيه الطرف الاخر بسبب الولاء التام (العطية،2003:243)

من خلال ما سبق يمكننا تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي:

الشكل(01)أنواع الثقة التنظيمية



-المصدر: من إعداد الطالبة من خلال مراجع سابقة

### سابعا: قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي مطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزاعه، وفيما يلي هذه قواعد الثقة التنظيمية (أندراوس ومعاينة: 81، 2008).

1. عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:

ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.  
2. محدودية الأهداف:

أن الثقة دون حدود تعني في ممارسة ثقة غير متوقعة، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدر العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة الميدانية، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج .

3. الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:

إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات نهائيا من التنظيم .

4. الثقة تتطلب الحزم: وذلك إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

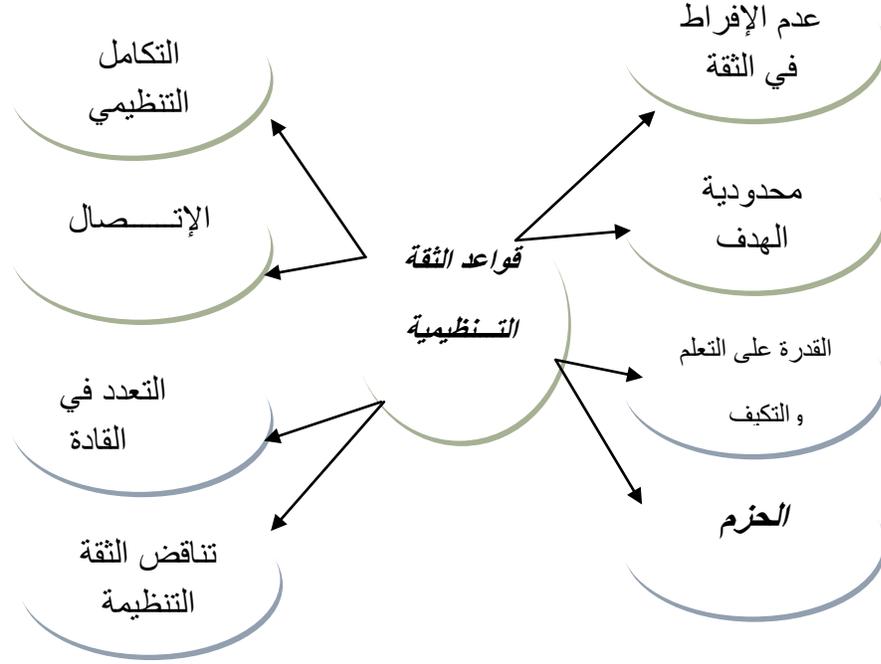
5. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.

6. تحتاج الثقة للإتصال: يتطلب الإلتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا لذلك فالمنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط، بل لتعزيز أهداف التنظيمية ولا عادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية أيضا .

7. الثقة تتطلب تعددية في القادة: لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى التعثر والتشديد.

8. تناقض الثقة التنظيمية : وتتضمن أنه من السهل تحطم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بنائها والمحافظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق (هادي ومشكور، 2017: 8).

يمكن تلخيص قواعد الثقة التنظيمية في الشكل التالي:



الشكل(02):قواعد الثقة التنظيمية.

من إعداد الباحثة بالإعتماد على مراجع سابقة.

**ثامنا: أبعاد الثقة التنظيمية:**

تنقسم الثقة التنظيمية إلى ثلاث(3) أبعاد كالتالي:

أ-الثقة بالمشرفين:

تتمثل في التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة للطرفي،حيث يكتسب المشرف ثقة المرؤوسين ،إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة و الأخلاق والإنفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معه.

ب-الثقة بزلاء العمل:

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل و الإشارك في الأفكار والمعلومات و الاتصالات وذلك بماسيهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة،وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد

جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة زملاء الآخرين

ت-الثقة بالإدارة المنظمة:

تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل مع كافة الأقسام والفروع فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما ان انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض وأدائهم والتزامهم التنظيمي(محمد، 20014:169).

في حين حدد سوليفان وآخرون الأبعاد التالية (أندراوس ومعاينة 2008:94).

1)الصدق والإخلاص

2)تدني مستوى العذر

3)تدني مستوى الشك

4)الرغبة في العلاقات الحميمة

5)الاعتماد على الشخص الآخر

6)توقع العلاقات الجيدة

7)التبوء بالسلوك المستقبلي

8)الثبات في السلوك المستقبلي

9)الإنسجام العام مع الآخرين(هادي ومشكور 2017:9).

هناك من إختصرها في ما يلي:

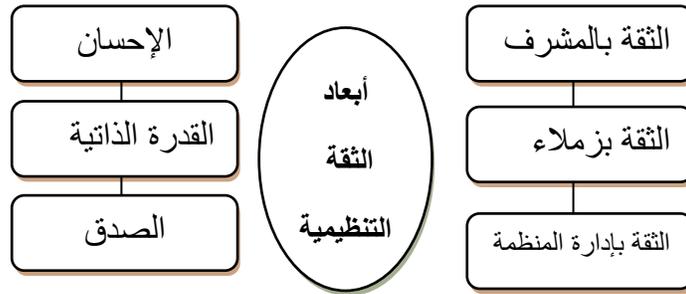
النزعة الخيرية الإحسان: إرتئ الباحثان استخدام الإحسان كمرادف للنزعة الخيرية ورد الإحسان في القرآن الكريم في أكثر من موقع منها قوله تعالى: "إن الله مع الذين اتقوا والذين هم محسنون".(سورة النحل:128)، ويعرفه بأنه(المدى الذي يعتقد فيه بأن الموثوق به يسعى إلى الخير المانح الثقة بعيدا عن الميول للمصلحة الذاتية الضيقة)(الخطيب ومعاينة، 2002:20).

القدرة الذاتية:تعرف القدرة الذاتية لأنها الأفعال و التصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلا(الفتحي، 2003:146). وهي ترتبط بمجالات(مواطن)القوة والضعف التي يمتلكها الفرد ويسعى لتقديمها للطرف الآخر وهي (الإمكانيات المخزونة لدى الفرد والتي تمكنه من التعامل مع مشاكل العمل والقدرة على الابتكار وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك لأجل تحقيق الأهداف المدروسة (نجم وصدرالدين، 2018). مجموعة من المهارات العاطفية التي تختلف من فرد إلى آخر ولا يمكن

التعرف على قوة مشاعر الفرد والتنبؤ لتأثيرها على نفسه و الآخرين من حوله)(إبراهيم،2001:90).

الصدق:ورد في القرآن الكريم منهم قوله تبارك وتعالى:"من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه"(الأحزاب:23)وإن أهمية الصدق في التواصلات يحدد بحقيقة مهمة وعي حالما يتم الحط من قدرة الثقة فإن من الصعب استرجاعها بسبب توقف العاملين والشركات عن الإصغاء عن للمعلومات القادمة إليهم(139; 2008; al, james).

يمكن استخلاص هذه الأبعاد في الشكل التالي:



الشكل رقم(03)أبعاد الثقة التنظيمية.

المصدر من إعداد الباحثة من خلال المرجع أعلاه.

### تاسعا:مخاطر الثقة التنظيمية:

يرى شيباروشورمان (shpperd&shorman) أن الثقة تكون أكثر وضوحا في المواقف التي يكون فيها الضرر المحتمل نتيجة لعدم تحقيق التوقعات الثقة أكبر من المكاسب المحتملة نتيجة لتحقيق توقعات الثقة.

وينطلق في رأيها من الفكرتين اللتين شملتتهما أغلبية دراسات الثقة وهي أن كل علاقة إنسانية لا بد أن تتضمن شكلا من أشكال الثقة، وأن الثقة تستلزم إقتراحالمخاطر،فالثقة لا تظهر في كل العلاقات في شكل واحد،بل تظهر في أشكال عدة تختلف بالإختلاف طبيعة وعمق الإعتماد على الطرف الآخر في العلاقات سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات،وبما أن الثقة هي الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بشكل وعمق الإعتمادية في العلاقة،فإن تحديد شكل وعمق الإعتمادية في العلاقة تحديدا صحيحا يمكن تقع المخاطر التي تلازمها،وبالتالي اتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد منها ما أمكن ومن أهم مخاطر الثقة التنظيمية :

1.شكل وعمق علاقة الثقة:إن علاقة الثقة بين طرفين لا تختلف باختلاف شكلها من طرف أو من طرفين فقط بل باختلاف عمقها أيضا.

2.دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة :إن الاختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على استعداد الثقة بين طرفين في العلاقة.

3. دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتتمو في وقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة التنظيمية (المرشد، 2014: 29).

هناك آثار سلبية مرتبطة انخفاض الثقة التنظيمية وتشمل حسب شاهين (2010).

- تخنفي القيم والدوافع لدى الآخرين.

- يصبح الإتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال .

- تطاول القدرة على الاعتراف والقبول للأفكار الجيدة.

- زيادة آليات الرقابة و الاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية .

- تأخر تنفيذ المشاريع والإجراءات.

- تزايد حالات الرفض، والسلوك الدفاعي والعذواني.

**عاشرا: معوقات بناء الثقة التنظيمية والمحافظة عليها:**

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات التي تتمثل فيما يلي:

1. هشاشة الثقة: إذ تعد هشاشة الثقة من أخطار معوقات الثقة، يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها، فالثقة يبينها تفاعل عوامل عديدة، بينما يحطمها عوامل بسيطة جدا، مع الأخذ في الإعتبار:

✓ أن ممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الإيجابية (بناء الثقة).

✓ أن الممارسات التي يهيم الثقة لها اعتبار أكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة (المرشد، 2014: 29).

2. استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: تستخدم بعض المنظمات بعض التقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وأن كانت تعقد بأن استخدام هذه التقنيات يعزز ثقة العاملين بها، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك لأسباب التالية:

✓ عندما يشعر العاملون بأن سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فإن ذلك يقلل من شعورهم بالأمان ومن تحفيزهم للعمل.

✓ عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فأنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، هذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة (المرشد، 2014: 30).

3. الإخلاص بالعقد النفسي: يقصد بالعقد النفسي توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف ووجبات وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوب، أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقصه يتمثل في إدراك الطرف الآخر الواثق المبني على

التجربة الشخصية بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزامات إتيانه (عطية، 2016: 23). 4. الشك وعدم الثقة: من أخطر المشكلات التي قد تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها من الشك وعدم الثقة، ويميز كرامر (kramer) عدم الثقة وهو الغياب التام للثقة والشك ويرى أن البعض العمليات الإدراكية كتضيق الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك، وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لأن الأفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين، ولا يمكن الاعتماد عليهم وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كمل في أفراد المجموعة ذاتها (عطية، 2016: 23).

## خلاصة :

من خلال ما سبق نستنتج أن الثقة التنظيمية تعتبر ذات أهمية قصوى سواءا للعمال أو للمنظمة ككل من خلال تأثيرها على جميع الأنشطة داخل المنظمة في تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي للمنظمة كذلك تساهم في الإستقرار العاطفي والتغلب على المخاطر والحد من الصراعات في العمل.

**الفصل الثالث:**  
**المواطنة التنظيمية:**

## تمهيد:

شهدت الآونة الأخيرة زيادة في الإهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية المنظمات، حيث لم تعد الأدوار الرسمية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمات بل لابد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف تطوعا وهي أدوار إضافية تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية(غنوة،2013:82)،وبناء على ذلك فإنني سوف أخصص هذا الفصل للحديث أكثر عن هذا المفهوم(المواطنة التنظيمية).

## أولا: مفهوم المواطنة التنظيمية:

### 1- مفهوم المواطنة:

#### أ) المواطنة لغة:

إذا لقيت نظرة على مدى اتفاق الباحثين العرب اتجاه فهم مصطلح المواطنة ودقته في اللغة العربية للتعبير عن المصطلح الإنجليزي(citizenship) فإنه يلاحظ فرقا كبيرا بين من يؤصل المصطلح العربي ويوظفه ليجعله معبرا خيرا تعبير عن مفهوم المواطنة في العصر الحديث وبين من يعتقد أن الترجمة العربية تثير أشكاليات تكمن في الاصل اللغوي للكلمة (نافع واخرون،2001:33)

وبالتالي فالمواطنة في اللغة العربية من الوطن الذي هو المنزل الذي يقيم فيه الفرد وهو موطنه ومحلّه(ابن منظور،751:1308).

#### ب) المواطنة اصطلاحا:

هي المشاركة الفاعلة للمواطن في الشؤون العامة ضمن المجتمع المحلي له(wazer .1980)

عرفها القحطاني اصطلاحا:"بأنها المواطن الصالح الذي يوجد أولا في المدارس ثم المواطن الصالح في مجتمعه المحلي(القحطاني:21،1998)

هي تعبير عن الصيغة الليبرالية لسلوك المواطن كالمسؤولية والمبادرة المدنية ويمكن أن تحدث هذه المبادرات في الكثير من الحقول مثل المؤسسات،الاقتصاد،التعليم والثقافة،المدنية،السياسية.

فحين تربط الأمم المتحدة مفهوم المواطنة بمفهوم"سياق القانون" حيث يكون جميع الأشخاص والمؤسسات والكلية والقطاعات العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها،مسؤولين أمام قوانين صادرة علنا تتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان وتطبق على الجميع بالتساوي ويحتكم في اطارها إلى القضاء مستقل(زياد علاونة:10)

## ثانيا: تعريف المواطنة التنظيمية:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال سلوك التنظيمي والتي ظهرت مع أول الأمر مع أفكار برنارد إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهر الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الإستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم إداري إنساني ويضيف برنارد أن تطور أداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين الجهد التعاوني الذي

يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض تطوعا ومتطلبات الدور الرسمي الذي مطالبون بأدائه اجبارا لأنه على أساسه رواتبهم(شلابي،2016:59).

هي سلوك غير محدد ولايرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات (orgen ;1988)،حيث أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف بالإبتكار من قبل الأفراد ،أي أن المواطنة التنظيمية سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمن الوصف الوظيفي ،ولا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وهي تقويم وتدعم الأفراد الفعال للمنظمة.

### ثالثا:تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا ،إذ استحوذ على إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع حيث يطلق عليه سلوكيات الدور الإضافي وهذه السلوكيات هامة وضرورية لإستقرار أي منظمة ،حيث منظمة ،حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمة(أميرة حواس،2003:12).

ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي منها(حواس،2003:13):

- ✓ التدريب وتنمية الذات.
  - ✓ الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.
  - ✓ قبول الفرد لأعباء إضافية دون تذمر.
  - ✓ محافظة العامل على موارد المنظمة .
- كما عرفه العرايضة بأنه("سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية ،ولا تربطه أي علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة (رائد العرايضة،2012:44).
- كما تم تعريفها على أساس عدة عوامل ومعايير مهمة تعبر عنها وسوف نقوم بعرض أهم ما جاء من تعاريف.

تعريف العامري:"هي التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية وغير خاضعة للمكافئة مباشرة وصراحة في النظام الحوافز الإدارية للمنظمة ذات الأهمية الكبيرة الفاعلية المنظمة لنجاحها واستمرار أدائها (العامري،2002:23).

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه:(سلوك إيجابي واختياري فهو لا يحدد مسبقا بواسطة إرشادات الدور ولا يميز من خلال أنظمة المكافآت الرسمية وليس مصدر النتائج تأديبية إذا لم يتم القيام به بواسطة واجبات الوظيفية (محمد،2000:7)وينفق (patti,et.al.2004 ;216 ) على أنه (سلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة).

يرى الباحثان أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية هو (سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى لتحقيق إلى تحقيق الأهداف التنظيمية). (نجم وكريم:2018،214).

كذلك يمثل نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه العاملين تطوعا ويزيد من كفاءة التنظيمية للمنظمة، ويعد هذا النشاط خارج الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقة الوصف الوظيفي (الصباغ،2007:112).

استنتج بعض الباحثين من خلال التعاريف سابق الذكر أن المواطنة التنظيمية :

1-سلوك تخطي الدور أو الواجبات الرسمية للوظيفة.

✓ سلوك العامل الذي يترفع عن ويتجاوز به نداء الواجب وبالتالي يكون مدعاة للتميز رغم عدم مكافئاته ضمن السياق نظام التعويضات الرسمي في المنظمة (konovovsky&pugh,1994.656)

✓ السلوك الذي هو فوق أو أبعد من ندا الواجب، السلوك الغير المطلوب من أعضاء المنظمة ولكنه ضروري لبقائها (Gorge & jounes ;1999 ;94)

2-سلوك إختياري.

✓ السلوكيات التي لا تفرض رسميا وإنما تكون مرغوبة من قبل المنظمة المعينة (Dschne&glinon , 2000 :39)

3-تعزيز البيئة الإجتماعية للمنظمة.

✓ تحديد الأداء الذي يدعم النسيج الاجتماعي والنفسي للمنظمة بدلا من الاسهام مباشرة بالسلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة (organ,1997).

**رابعا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :**

يمكن تحديد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية :

✓ القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانيات تحقيق المنظمة لأهداف رغم ندرة الموارد المتاحة لديها .

✓ يسهم في الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة (العمرى،2002:123)

✓ الإنصياح للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل على وفقها مثل حضور والإنصراف على وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الإستخدام السليم(العامري،2003:58)

✓ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على المشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقبا من قبل الآخرين (Begum ,2005 :11).

## خامسا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يضع سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها داخل منظماتهم ومن أهمها (عمرون وبن زاهي، 2016: 59):

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه.

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط، مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل توجيه الموظفين الجدد، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والاتصالات لأهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدو من خدمات تلك المنظمة.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وذلك من خلال الإنصياح للقيم التنظيمية، السياسية الموارد التنظيمية الإستخدام الصحيح، وكذلك اقتراح تحسينات تنظيمية إدارية أو إجرائية من أجل جعل العمل أكثر نجاحا وتميزا مثل الإقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

5- النمط المتعلق التطوع للقيام بأعمال اضافية خارج حدود المنظمة : اقبال الموظف على القيام بأعمال اضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالإشراف في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية .

6- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

-الحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين.

-الدفاع عنها وعن مصلحتها.

## سادسا: أبعاد المواطنة التنظيمية:

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا الموضوع من أجوه مختلفة، وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها حيث يشير كل من (عواد، 2001: 22) و(العامري، 2002: 23) و Appelhaum et al. 2004. 23 إلى المقياس الخماسي الأبعاد الذي وضعه من قبل (makenize et al, 1993) و(orang, 1988) الذي حدد أبعاد المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي:

1- الإيثار: وهو مدى مساعدة الموظف الأشخاص الذي حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل (العولقي، 2018: 151) ومن صور هذا السلوك:

✓ مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.

✓ مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (غنوة، 2003:76).

2- الكرم (الكياسة): وهي محاولة شخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإثارة المشاكل معهم ومحالو تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتبرز أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل وجود تنسيق بين الأفراد أو المجموعات العمل (غنوة، 2014:67).

3- الروح الرياضية: يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى هذا التصرف هو المفضل لدى المشرفين (عمرون وبن زاهي، 2016:44).

4- السلوك الحضاري: ويقصد به مدى قدرة الفرد على المشاركة البناء في إدارة أمور المنظمة و الإهتمام بمصيرها وسمعتها (الصباغ، 2005) و(البردان، 2005).

5- وعي الضمير: وينظر إليه على أنه تلك السلوكيات الطوعية التي تتجاوز الحد الأدنى من التوقعات أو مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل والالتزام بقواعد وأنظمة العمل، فهذا البعد يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية (البي، 2018:156).

أما (garaham ,1991.28): فقد حدد ثلاث أبعاد للمواطنة هي:

1- الطاقة التنظيمية: تتمثل في قبول الهيكل التنظيمي من العادات والقواعد التي تتبناها المنظمة وتبرز الطاعة التنظيمية من خلال-احترام قوانين وقواعد المنظمة.

- إنجاز العمل في الوقت المحدد.

- الإستغلال الأمثل للموارد المنظمة.

2- الولاء التنظيمي: من خلال المشاركة في السلطة التنظيمية ويبرز الولاء التنظيمي من خلال:

- المشاركة والإهتمام بحضور الاجتماعات حتى إن لم تكن مطلوبة.

- تقديم المعلومات وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.

- متابعة أمور المنظمة (غنوة ،2013:77).

فحين أنه تم تقييم أبعاد سلوك المواطنة إلى بعدين (عبد الفتاح 2012)، (petrell ; 2013).

أ) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: تتمثل في السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد بهدف افادة المنظمة ككل وتتمثل في:

- تقديم اقتراحات البناء التي تفيد في تطوير الأداء.
  - قبول التغييرات التنظيمية ،عدم التغيب عن العمل.
  - التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات (البي، 2018:858).
- ب) سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد منها:

- مساعدة الزملاء العمل الذين كانوا متغيبين عن العمل في إنجاز الأعمال المترابطة عليهم ومساعدتهم في إيجاد الحلول لمشاكلهم.
  - مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب ذلك (أبي، 2018: 858).
- هناك من قسم أبعادها إلى إله عدة نماذج كما يتضح في الجدول الموالي:

الأبعاد				النموذج	
المشاركة	الكرم	روح التسامح	صحة الضمير	الإيثار	Organ ;1988 خماسي الأبعاد
المشاركة التنظيمية			الولاء التنظيمي	الإذعان التنظيمي	Graham,1989-1991 ثلاثي الأبعاد
تعزيز الولاء أو الإخلاص	المثابرة الشخصية	المبادرة الفردية	المساع بين الزملاء		Moorman&blakely1992 رباعي الأبعاد
الإيثار(حب الغير)	صحة الضمير	المشارك	روح التسامح		Notemeyer et al ;1992 رباعي الأبعاد
الرضا عن الذات	الإلتزام التنظيمي	المبادرة الفردية	سلوك المساعدة		Podsakolof et al,1997 اربع ابعاد

الشكل(03)المصدر من أعداد الطالبة استنادا على مراجع (schmeling,2001,2) (castro et al,2004 ; 3) (أبي، 2018: 159).

#### سابعا: الأثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

حددها (الخييلي، 2003) تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء: إذ يعكس أثر المساندة والمعونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارات الفنية مما يعكس إيجابيا على المنظمة، ويعظم الإستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على إنتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تنبع من روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.
- تأثير المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة: من خلال إفساح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والإبتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب للإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركزة حول العمل والإنجاز بدل أن تضع الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود العاملين مما يعكس سلبا على الأداء الكلي للتنظيم
- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: - سلوك الموظف الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي ينفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث اليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق أهداف

- التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:
- ✓ توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تفيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
  - ✓ تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل التنظيم.
  - ✓ زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
  - ✓ شيوع روح التعاون والمساندة والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
  - ✓ المحافظة على ممتلكات المنظمة.
  - ✓ العمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى .
  - ✓ تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب العنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية(العامري،2003:72).

#### ثامنا:محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

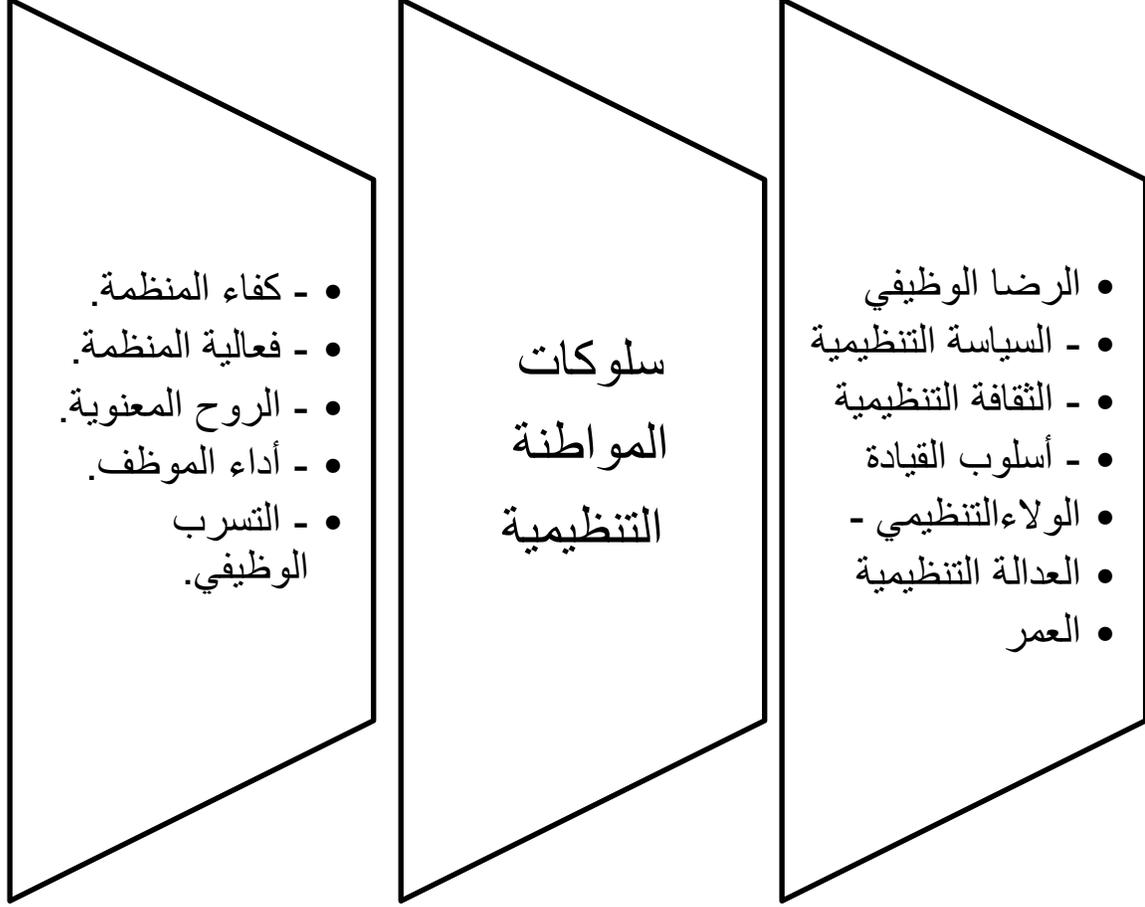
تتعدد وتختلف محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لما أشار إليه كتاب الإدارة ويمكننا إبراز مجموعة من هذه التصنيفات(عبد الرحمان،2005:115)،(المبيض،1999:36)فإن محددات سلوكيات المواطنة هي :

- 1.مجموعة متغيرات بيئة العمل:(النمط القيادي ،ضغوط الدور).
  - 2.مجموعة متغيرات بيئة العاملين:(الرضا،الإنتماء).
  - 3.مجموعة المتغيرات الشخصية(القيم الدينية،أنماط السلوك).
  - 4.مجموعةالمتغير اتالديمغرافية(الجنس،التعليم،التاريخ،الميلاد،السن العدالة الإجتماعية).
- في حين يقدم ( podsakoffetal : 2000.38) تصنيفا آخر لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

- 1-خصائص الفرد الموظف وتشمل:
  - اتجاهات الموظفين (الرضا،العدالة،الإنتماء).
  - إدراك الموظف الدور،غموضالدور،صراع الدور.
  - المتغيرات الديمغرافية :المركز الوظيفي،الجنس.
- 2-قدرات الفرد والاختلافات الفردية:القدرة ،التدريب،الخبرة،المعرفة.
- 3-خصائصالمهنية:المرونةالتنظيمية:تماسكالجماعة،إدراك الدعم التنظيمي.

5-سلوكيات القيادة:تحويلية ،تبادلية ،علاقة تبادل القائد مع العضو(غنوة،2013:86).

وقد أبرز (العامري،38:2004)،تصورا شاملا لمحددات واثار المواطنة التنظيمية يربط بينهما تبعا لما توصل إليه البحث العلمي ووضح من خلال الشكل التالي:(سلوكيات المواطنة التنظيمية).



الشكل(05)سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مراجع سابقة

تاسعا:المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:

يوجد مدخلين أساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون(شلابي2016:78).

(1)-مدخل التبادل الاجتماعي :

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم ،أي أن تفاعل الافراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس.

أن التفاعلات الفعالية بين أفراد التنظيم ترتب التزامات ،مع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة.

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الباراديجم الأكثر استخداماً لفهم سلوك في التنظيم ،اذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات تولد التزامات(الذهبي،2014:113)،ويقوم هذا المدخل على مبدأين اثنين:

1- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.

2-الإلتزام يقتضي المعاملة بالمثل:حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الاخر ،وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين.

وانطلاق من هذا المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية:

(عامل1،عامل2)أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة.

(عامل،قائد) اي أن الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة(شلابي،2016:78).

#### عاشراً:معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

أن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل(300 : karam, 2011):

- عدم إشراك الموظفين في قرارات التي تهم المؤسسة،فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم نحو المؤسسة.
- عزز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل،فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية ،مما ينعكس على تميز أدائهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم ،مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوك المواطنة التنظيمية ..كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي(عبد الغني:2011) :

1. فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذين يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب ،وعدم الرضا والدافعية للعمل.

2. العوامل الاجتماعية والإقتصادية هيكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.كما جاء في الدراسة(karam2011) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

✓ تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخص لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتماعية.

✓ سعي القيادات الادارية للحصول على أحداث المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الاضافية 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 للعاملين الجدد للإنخراط الاجتماعي بالمؤسسة مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية للأداء والتميز للمؤسسة (مناصرة (2015:224).

### حادي عشر: تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية:

ينفق أغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيسيتين تستطيع المنظمة عبرها خلق الظروف المشجعة التي تحقق المواطنة الصالحة وهي (Bolino & Turnley: 2003, 64)

### 1) الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية :

قد تكون المنظمات قادرة على انتزاع المزيد من المواطنة بترسيخ نظم إدارة الموارد التي تشجها وتعززها، وتستطيع المنظمات تطوير الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور التي من خلالها يمكن لها أن تحقق ما تريد في هذا المجال، ومن الممكن فهم مساهمة كل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها في تعزيز مواطنة العاملين وكما يأتي (Bolino & Turnley: 2003, 66) منها:

- اللاستقطاب والاختيار: تشير بعض البحوث إلى أن أشخاص المعينين يكون أكثر استعداد لتقبل المواطنة عن الآخرين وأن المنظمات تستطيع تحديد الأشخاص من خلال الإنتقاء.
- تقييم العاملين
- التكوين

### 2) النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية:

فضلا عن ممارسات الرسمية التي تحاول تعزيز المواطنة فإن المنظمات تستطيع تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من سلوكيات المواطنة أمرا مألوفا وعاديا ومن بين النظم الغير رسمية هي (Sweeney & McFarlin: 2002, p61):

أ- تطوير ثقافة المنظمة.

ب- تطبيق سلوك المواطنة في المنظمة

ت- الولاء والتضحية

❖ وهذا ما يوضحه الشكل التالي

- بناء المواطنة التنظيمية: شكل رقم (06):



source :BRIGHTHAM& MORN ,1999 :679

## خاتمة الفصل:

إجمالاً يمكننا القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إختياري يقوم به العامل بإرادته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ولا ضمن نظام المكافآت لكنه يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، فهو سلوك ينشأ في ظل ظروف معينة وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل.

**الجانب الميداني للدراسة**

**الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية**

## تمهيد للفصل:

يعتبر الجانب الميداني أهم خطوات البحث العلمي والقاعدة الأساسية له، ذلك لأن قيمة البحث العلمي لا تكمن في التراث النظري والإطلاع عليه، بل يتوقف عند دقة النتائج المتحصل عليها في أي دراسة وعلى مدى صحة الأدوات التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها وهذا من خلال تحويل نتائج كيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية وهذا ما نهدف إلى عرضه في هذا الفصل وإعطاء فكرة حولها.

وبالتالي إن منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة (معتوق: 231.1998)، وانطلاقاً من هذا تم اتباع الخطوات التالية:

### الدراسة الإستطلاعية: الجزء الأول:

#### تمهيد:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية أساساً جوهرياً لبناء البحث كله، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ميدان البحث بدقة وكذلك خصائص العينة. لأن أي دراسة علمية تقتضي خطوات علمية منهجية علمية صحيحة حتى يتسنى لنا بالوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية. بعد إتمام الجانب النظري المتمثل في الفصول سابقة الذكر والتي تمحورت حول متغير الثقة التنظيمية و متغير المواطنة التنظيمية سوف نتجه إلى الدراسة الإستطلاعية بدءاً من:

#### 1- دواعي الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية مرحلة هامة من مراحل إعداد البحوث العلمية فهي تمثل أساساً لبناء محتوى البحث كله.

- التعرف على عينة البحث وحجم مجتمع الأصلي.
- التحقق من صلاحية الأداة بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لها (الثبات).
- الإطلاع على الميدان المديرية لأخذ معلومات تساعدني لتسهيل الشروع في الدراسة الأساسية.
- النزول إلى الميدان وتطبيق الأداة على العينة واكتشاف الصعوبات والعراقيل وتفاديها أثناء إجراءات الدراسة الأساسية.

#### 2- حدود الدراسة

1- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2021 من شهر مارس إلى أبريل من نفس السنة (2021).

2- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من إدارات محكمين منفذين من عمال وعاملات مديرية الخدمات الجامعية - السانبا- وهران.

3- الحدود الموضوعية: تكمن في دور وأهمية موضوع البحث (الثقة التنظيمية و علاقتها المواطنة التنظيمية)

## المجال الجغرافي للدراسة:

### -التعريف بالمديرية:

مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران

أولا:تقديم المديرية (نبذة عن المديرية): أنشئت مديرية الخدمات الجامعية-السانيا- وهران بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 24 ديسمبر 2005 المتمم للقرار الوزاري المشترك الصادر في 22 ديسمبر 2004 المتضمن انشاء مديريات الخدمات الجامعية و تعيين مقرها و الاقامات التابعة لها و مشتملاتها, حيث تخضع الى النصوص الخاصة بالوظيفة العمومية 06-03 الوارد في 15 جويلية 2006 حيث تخضع (06) اقامات جامعية تابعة لها 03 بنات و 03 ذكور.

- الاقامة الجامعية 2000 سرير الذكرى الثلاثون للثورة (بنات)

- الاقامة الجامعية بلبوري سعيد (بنات)

- الاقامة الجامعية 2000 سرير بن قارة خيرة-مرفال-(بنات).

- الاقامة الجامعية المتطوع(ذكور)

- الاقامة الجامعية 1000 سرير بلعيد يخلف IGCMO(ذكور).

- الاقامة الجامعية شرفاوي عائشة قايد جناس ETO ذكور.

كل هذه الإقامات تخضع لنفس الهيكل التنظيمي الملحق(2)

طبيعة المديرية :خدماتية

-عدد العمال:1034 عامل.

المجال الجغرافي:

حي السلام،طريقالسانيا وهران.

boulevard ANP :Hai es salem route es senia ex Académie univers- oran

- من اهم مهامها:

1- تلبية حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية لاسيما الايواء ,النقل,الوقاية الصحية و الانشطة الثقافية و العلمية و الرياضية و الترفيهية واقتراح عناصر استيراتيجية للتكفل بهذه الحاجيات .

2- السهر على تطبيق الاحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية و المنح و المساهمة في اثرائها و تحسينها.

3- تطوير و ترقية الانتشطة العلمية و الثقافية و الرياضية و الترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات و الهياكل المعنية.

4- يساهم في اعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي و السهر على ترشيده بالاتصال مع الاجهزة المعنية.

ثانيا: تنظم المديرية

الهيكل التنظيمي للمديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران(انظر الملحق رقم01)

هذا الهرم التنظيمي للمديرية يبين جميع المصالح و الاقسام المتواجدة بها, بهدف التوضيح للمهام الموزعة لتسهيل عملية الاتصال و العمل داخل المديرية الذي يضم مايلي.

1-المدير:

ممثل المديرية الذي يقوم بالمهام التالية يشرف على جميع المصالح وخدمات المديرية بالتنسيق مع رؤساء الاقسام المديرية مع العمل على مراقبة تطبيق القانون ساري العمل المحدد مسبقا من طرف الوظيف العمومي الاشراف و الامر بالتنفيذ.

2-امانة السر: تقوم بدور السكرتارية.

أ)اقسام المديرية مع المصالح

يضم هذا الهيكل اربع(04)اقسام كالآتي

قسم الموارد البشرية:

مهام قسم الموارد البشرية

- ✓ أعداد وتنفيذ استراتيجيات التوظيف بإبراز الاحتياجات البشرية (عمال و مؤهلات).
- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية .
- ✓ متابعة المسار المهني للعمال و الموظفين كما تتكفل بالترقية و العطل السنوية أو المرضية.
- ✓ العمل على إثراء المستوى التعليمي و المعرفي للموظفين بالتكوين.

مصالح قسم الموارد البشرية:

1- مصلحة تسيير المسارات المهنية , وتهتم بمتابعة و تقدير المسار المهني للموظفين وتنقسم بدورها إلى فرعين , الاول :يهتم بالتوظيف الداخلي و يشمل الترقيات ,الأقدمية ,الامتحانات المهنية , الاشراف على

العقود التمهيديين, عقود التربص وكذا الاشراف على اللجان التأديبية ولجان الطعن, الثاني: يهتم بالتوظيفات الخارجية وتشمل التوظيف على أساس الشهادة, الاختبار, الفحص, وكذا التوظيف المباشر.

#### مهام مصلحة المسارات المهنية

- ✓ تعيين الموظفين و العمال المهنيين والأعوان المتعاقدين.
- ✓ إنجاز مقررات الترقية في الدرجات بالنسبة للمناصب العليا و النوعية.
- ✓ إنجاز مستخرجات الترقية في الدرجات بالنسبة للموظفين و العمال المهنيين.
- ✓ إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية و تنفيذ عملياته.
- ✓ إنجاز القوائم الاسمية الموقوفة الى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ✓ اعداد القائمة التعديدية الموقوفة الى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ✓ ايداع ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الصندوق الوطني للتقاعد.
- ✓ إجراء المسابقات على اساس الامتحانات المهنية , الاختبار, الشهادة, الاختبار المهني,
- ✓ إنجاز حصيلة التوظيف.
- ✓ اعداد جميع المقررات (تعيين, ترسيم, توظيف, ترقية, انتداب, الاحالة على الاستيداع, الشطب, تقاعد...).
- ✓ تخضع كل العمليات السابقة للرقابة من قبل مصالح الوظيفة العمومية و الرقابة المالية.

2- مصلحة التكوين و تحسين المستوى, تهتم برفع مستوى اداء الموظفين على مستوى المديرية متابعة التكوين سواءا بالنسبة للموظفين الجدد أو الموظفين الذين تحصلوا على الترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال و الموظفين .

#### قسم المراقبة و التنسيق:

من بين مهامه وضع خطط النقل الجامعي للاقامات الجامعية الملحقة بالإدارة الأعمال الجامعية ومراقبتها وتنفيذها, متابعة ورقابة وتنسيق أنشطة أعمال الجامعة التي توفرها مساكن الجامعة الملحقة بالادارة الجامعة, دراسة برامج الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية و ضمان مراقبة و متابعة تطبيقها بعد

#### المصالح قسم المراقبة و التنسيق

##### مصلحة النقل

- مسؤولة عن وضع وتنفيذ خطط النقل التي تربط الطالب (مستضاف أو خارجي) مع الهياكل المختلفة للتعليم العالي.
- تحديد خطوط النقل و المحطات الحافلات و الجداول الزمنية و متابعة تطبيق الخطط نقل وفق معايير عدد الطلاب و عدد الحافلات.
- تسجيل الطلاب المستفيدين من النقل.

## مصلحة الاطعام

- مراقبة الطعام,مراقبة الوجبات الغذائية المقدمة للطلاب في الاقامات الجامعية و الطعام,
- التأكد من نظافة المطابخ والمطاعم و التأكد من الظروف الملائمة للتخوين وحفظ المنتجات الغذائية .
- مراقبة مستمرة للاستهلاك و الكميات.

## مصلحة الايواء

- استقبال ملفات الاقامة ,
- مراقبة الظروف السكنية للطلاب.
- توفير الأمن,الماء,الكهرباء في الاقامة.

## مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية والرياضية

- جدولة الأنشطة العلمية و الثقافية ورصد أدائها ك(الحملات التحسيسية خاصة بالتشجير الوقاية ....الحفلات الدينية..

## قسم المالية والصفقات العمومية:

### مصلحة الميزانية و المحاسبة

- تهتم باعداد الميزانية دفع المصاريف المختلفة على حساب الادارة وادارة جميع الموارد المادية و المالية.

### مصلحة الصفقات العمومية

### مصلحة متابعة عمليات البناء والتجهيز

- ضمان مراقبة عمليات البناء و المعدات جنباً الى جنب مع الخدمات الجامعة و النفقات المختلفة و الهياكل الموثبطة بها.

## وسائل الدراسة الإستطلاعية ومواصفاتها:

### أداة الدراسة:

وبناء على طبيعة المشكلة المدروسة والهدف الأساسي للدراسة الحالية ولأجل اختبار فرضية الدراسة والوقوف على مدى تحققها، قمنا باستخدام استبيان لقياس الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من أجل جمع المعطيات حول العينة والذي ينقسم بدوره إلى :

### 1-مقياس الثقة التنظيمية:الثقة التنظيمية(trust organizational):

ويتضمن ثلاث أبعاد فرعية هي الثقة بالمشرفين وبالمزلاء العمل والثقة بإدارة المنظمة إستنادا إلى دراسة (2004 mathebula,-laka) واستخدم من قبل الكثير من الدراسات مثل(2002 ,ford)، ناصر(2007، صديق2005، defuria,1998) وهي بصيغة خماسية ليكرت

الجدول رقم (1) يبين توزيع أبعاد الثقة التنظيمية :

الرقم	الأبعاد
1	الثقة بالمشرفين
2	الثقة بمزلاء العمل
3	الثقة بإدارة المنظمة

طريقة إعطاء الأوزان:

أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
5	4	3	2	1

2- مقياس المواطنة التنظيمية : تم الإعتماد على المقياس الذي طوره "أورغان"(organ1990) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ولقد تم تكييفه على البيئة العربية من طرف بندر كريم أبو تاية (2012) في الدراسات التي قام بها تحت عنوان (أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن) ولقد استعمل هذا المقياس في عدة دراسات عربية كدراسة علياء حسا نوح(2013) حول أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بالشركات الصناعية بمدينة سحاب (الأردن)، حيث يتكون المقياس من 20 فقرة ذات الإتجاه الموجب تشمل خمسة أبعاد يوضحها الجدول رقم(02).

جدول رقم (2) بين أبعاد المواطنة التنظيمية :

الأبعاد	عدد الفقرات	
الإيثار	05	من الفقرة 01 إلى الفقرة رقم 05
الكياسة	04	من الفقرة 06 إلى الفقرة رقم 09
الروح الرياضية	03	من الفقرة 10 إلى الفقرة 12
السلوك الحضاري	05	من الفقرة 13 إلى الفقرة 17
وعي الضمير	03	من الفقرة 18 إلى الفقرة 20

يوضح الجدول أعلاه توزيع الفقرات على مقياس المواطنة التنظيمية.

طريقة إعطاء الأوزان:

أففق تماما	اتفق	محايد	لا أففق	لا أففق تماما
5	4	3	2	1

**3-استمارة البيانات الفردية:** احتوت هذه الأخيرة على المتغيرات التالية (الجنس، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، السن ، الأقدمية ، الفئة السوسيو مهنية).

**متغير الجنس:**

الجدول رقم (1): يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس:

ذكر	أنثى
1	2

يبين الجدول رقم (1) طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس حيث تم ترميز جنس الذكر برقم 1 للدلالة على أنه ذكر فحين تم ترميز برقم 2 للدلالة على أنها أنثى وهذا بهدف التفريق بين كلتا الجنسين لسهولة إدخالها لتفسير ثم تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss).

الحالة المدنية: جدول رقم (2) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الحالة المدنية:

أعزب	متزوج	أرمل	مطلق
1	2	3	4

يبين الجدول رقم (2) طريقة إعطاء الترميز لمتغير الحالة المدنية حيث تم ترميز برقم 1 للدلالة على أنه أعزب فحين تم ترميز برقم 2 للدلالة على أنه متزوج ورقم 3 للدلالة على الأرمل فحين رقم 4 للدلالة على المطلق وهذا بهدف التفريق بين كلتا الحالات حتى يسهل إدخالها وتفسيرها ثم تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss).

المستوى التعليمي: جدول رقم (3) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى التعليمي:

متوسط	ثانوي	جامعي
3	2	1

يوضح الجدول رقم (3) كيفية ترميز متغيرات المستوى التعليمي حتى يسهل قرائتها حيث تم ترميز المستوى الجامعي برقم 1 أما المستوى الثانوي برقم 2 أما رقم 3 للدلالة على أنه مستوى متوسط لتنظيم عملية تفريغها احصائيا وتطبيقها على البرنامج الإحصائي (spss).

الفئة السوسيو مهنية: جدول رقم (4) يوضح طريقة إعطاء الترميز لمتغير الفئة السوسيو مهنية

منفذ	متحكم	إطار
3	2	1

يوضح الجدول رقم (4) كيفية ترميز متغير الفئة السوسيو مهنية حتى يسهل قراءتها حيث تم ترميز فئة إطار برقم 1 أم المتحكمين تم إعطائه رقم 2 أما رقم 3 للدلالة على أنه منفذ بهدف تنظيمها لتفريغها احصائيا وتطبيقها على البرنامج الإحصائي (spss).

متغير السن الأقدمية: بقي قيم خامة.

عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها:

جدول رقم (5) يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية والجنس

المجموع	الحالة المدنية			الجنس
	مطلق	متزوج	أعزب	
23	1	16	6	ذكر
7	1	2	4	أنثى
30	2	18	10	المجموع

يبين الجدول عدد العمال العينة الاستطلاعية من حيث الجنس حيث وصل مجموع العمال ذكور 23 عاملا وهي النسبة الأكبر في هذه العينة فحين مجموع عدد الإناث هو 7 عاملات من أصل 30 عامل باختلاف الحالة المدنية وصل توزيع الحالة المدنية للعزاب بـ 10 عزاب تليها مرحلة المتزوجين بمجموع 18 متزوجا فحين عدد المطلقين ذكور إناث هو 2 مطلق.

الجدول رقم (6) يبين توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي:

المجموع	الفئة السوسيو مهنية				
	منفذ	متحكم	إطار		
12	1	2	9	جامعي	المستوى التعليمي
10	7	1	2	ثانوي	
8	7	0	1	متوسط	
30	15	3	12	المجموع	

يبين الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية والمستوى التعليمي لهته العينة

**الخصائص السيكومترية للأداة:**

**مقياس الثقة التنظيمية:**

**الصدق:**

تم استعمال التناسق الداخلي تناسق الأبعاد مع المقياس ككل والنتائج كالتالي:

الجدول رقم (7) يبين ا لجدول لأبعاد الفرعية لمقياس الثقة التنظيمية .

الارتباط	البعد	
**776,	الثقة بالمشرفين	1
**705,	الثقة بالزملاء	2
**750,	الثقة بإدارة المنظمة	3

يبين الجدول أن الأبعاد الفرعية للمقياس تتمتع بإتساق داخلي أي أن المقياس صادق ومقبول حيث تراوح بعد الثقة التنظيمية في حدود ارتباط 0.77 والثقة بالزملاء 0.705 أما الثقة بالإدارة المنظمة 0.750.

**الثبات :**

لنتأكد من ثبات المقياس استعمال ألفا كرومباخ وكانت النتيجة: 795, أن المقياس صادق

**مقياس المواطنة التنظيمية :**

**الصدق:** استعمال التناسق الداخلي الأبعاد مع المقياس ككل ونتائج كالتالي:

جدول رقم (8) يبين: أبعاد قياس المواطنة التنظيمية

الارتباط	البعد	
**660,	الإيثار	1
**827,	القياسة	2
**665,	الروح الرياضية	3
**880,	السلوك الحضاري	4
** 891,	وعي الضمير	5

يبين الجدول رقم(7): تتميز أبعاد المقياس بمعدلات ارتباط مقبولة وتدل على أن المقياس صادق حيث يتراوح ما بين 0.66 و0.891

**الثبات:** لتأكد من ثبات المقياس استعمل ألفا كرومباخ وكانت النتيجة 0.881

من خلال هذه النتائج يتبين أن أدوات البحث صادقة وثابتة وهذا ما يسمح لنا بإستعمالها في الدراسة الأساسية .

**الجزء الثاني:**

**الدراسة الأساسية**

**تمهيد:**

بعد التأكد من بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وتطبيق الأداة على العينة سوف نتناول الدراسة الأساسية

**1- أهداف الدراسة الأساسية :**

- معرفة خصائص العينة.
- التعرف على نوع العلاقة بين المتغيرين.

**2- عينة الدراسة الأساسية:**

تعد العينة ضرورية في إجراءات البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي قدر الإمكان وتمثلت عينة الدراسة لتشمل 77 عامل حسب اختلاف (الجنس، الحالة المدنية...).

**3- خصائص عينة الدراسة الأساسية :**

تكمن أهمية الدراسة الحالية في اختيار عينة تمثل أهداف وموضوع فرضية الدراسة الحالية حددت بعمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا-وهران، قمت بتوزيع الإستبيان على 92 عاملا وتم ستبعاد البعض بسبب عدم الإجابة على الإستبيان بشكل المطلوب منه أصبح العدد الفعلي لعينة الدراسة 77 عامل وللتوضيح أكثر سوف نوضح هذه الخصائص كالتالي:

سوف نتطرق من خلال هذه الجداول إلى خصائص العينة لهته الدراسة.

## الصفات الشخصية والوظيفية لعينة البحث

الجدول رقم(1): يبين توزيع العينة حسب نوع الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
39%	30	الذكور
61%	47	الإناث
100.0	77	المجموع

الجدول رقم(1) يوضح توزيع العينة حسب الجنس أو النوع.

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح أن أغلب العينة هم من صنف الإناث، حيث بلغ عددهن بـ47 من المجموع الكلي للعينة أي بنسبة 61% بينما بلغ عدد الذكور في العينة 30 أي بنسبة 39% بمديرية الخدمات الجامعية - سانيا - وهران. فنلاحظ نسبة الإناث أكبر وأكثر من نسبة الذكور وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- بالرغم من الطابع الوظيفي الخدماتي للمديرية إلا أن أغلب العمال من جنس النساء متواجدون في العمل الإداري والمكتبي لتوفير خدمات للمديرية...
- الجانب الوظيفي والإقتصادي الجزائري شجع المرأة على العمل الإداري والمكتبي وهذا ما أكدته البحوث والدراسات.

الجدول رقم (2): توزيع الحالة المدنية لعينة الدراسة.

النسبة	التكرار	الحالة المدنية
39.0%	30	أعزب
51.9%	40	متزوج(ة)
1.3%	1	أرمل(ة)
7.8%	6	مطلق(ة)
100.0%	77	المجموع:

يشير الجدول الثاني(2): الخاص بالحالة المدنية للعينة حيث هناك تفاوت في الحالة المدنية وبالتالي بلغ عدد العزاب 30 عازبا أي بنسبة 39.0% بينما بلغ عدد المتزوجين 40 بنسبة 51.5% وهي نسبة الأعلى في هذه العينة فحين وصل عدد الأرامل 1 أي بنسبة ضئيلة وصلت 1.3% تليها نسبة المطلقين بـ6 وقدرت بـ 7.8% وبالتالي نستنتج أن هذه المديرية تعتمد في توظيفها على العمال المستقرين اجتماعيا وهذا ما تثبته النتيجة 51.9% من المجموع الكلي للعينة.

### الجدول رقم (3) توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة بالمئة	التكرار	المستوى الجامعي
44.2%	34	جامعي
41.6%	32	ثانوي
14.3%	11	متوسط
100.0%	77	المجموع:

يوضح هذا الجدول: في ما يخص المستوى التعليمي للعينة نستنتج أن هذه المديرية بها يد عاملة بمستويات تعليمية مختلفة وكذلك مؤهلات علمية مختلفة وهذا راجع لطبيعة المناصب ونوعية التوظيف في المديرية وهذا ما أكدته هذه النسب من خلال قراءتنا للجدول الثاني قدر مستوى الجامعي 34 ما يعادل نسبة 44.2% هذا يدل على إعتقادها على الكوادر البشرية ذات المؤهلات العلمية، في حين مستوى الثانوي يصل إلى 32 بنسبة 41.6% وهي نسبة أقل من المستوى الجامعي .

فحين سجل المستوى المتوسط ب11 أي بنسبة 7.8% وهي النسبة الأدنى في هذه المجموعة من المجموع الكلي للعينة (77).

الجدول رقم (4): يوضح الفئة السوسيو مهنية لعمال مديرية الخدمات الجامعية –السانيا-وهران،(عينة الدراسة):

النسبة	التكرار	السوسيو مهنية
40.3%	31	إطار
13.0%	10	متحكم
46.7%	36	منفذ
100.0%	77	المجموع:

تبين البيانات الإحصائية في هذا الجدول أن النسبة التي تشكل الأغلبية هي نسبة المنفذين بـ46.7% وهذا يدل على الطابع العملي التنفيذي لمديرية وهذا يؤكد أن مديرية الخدمات الجامعية –السانيا- وهران يغلب عليها الطابع التنفيذي الذي قدر بـ:36 منفذ من المجموع الكلي للعينة المدروسة.

تليها فئة الإطارات قدرت بـ31 إطار من المجموع الكلي للعينة أي بنسبة 40،3% مما يدل على أن المديرية تعتمد على الإطارات وهذا لطبيعة العمل الإداري بالمديرية الخدمات الجامعية –السانيا-.

تم الفئة الأخيرة فئة المتحكمين قدرت بنسبة 13.0% وهي النسبة الأقل في هذه العينة المقدرة بـ10 متحكمين وهذا يتماشى مع طبيعة توزيع المهام التسييرية للعمل في المديرية الخدمات الجامعية بالسانيا-وهران.

**الفصل الخامس:**  
**عرض النتائج ومناقشتها**

## عرض النتائج:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران.

الجدول رقم (01) يبين نتائج العلاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	298،	75	221،0	01،0

الجدول رقم (01) يبين قيمة "ر" المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون بقيمة 298، مقارنة مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 211،0 بدرجة حرية 75 وعند مستوى الدلالة 01،0 وبذلك يتضح أن قيم "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية وهذا ما يدفعنا إلى قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-وهران

الفرضية الثانية: يوجد علاقة إرتباطية بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران.

الجدول رقم (02) يبين نتائج العلاقة بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة
الثقة بالمشرفين	134،	75	221،0	غير دالة

الجدول رقم (02) يبين قيمة "ر" المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون بقيمة 134، مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 221،0 بدرجة الحرية 75 وعند مستوى الدلالة 0،01 وبذلك يتضح أن قيمة "ر" المحسوبة أصغر من قيمة "ر" الجدولية وهذا ما يدفعنا إلى رفض فرض البحث القائل بوجود علاقة بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-وهران.

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة بين الثقة بزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السانيا-وهران،

الجدول رقم(03) يبين نتائج العلاقة بين الثقة بزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السائيا-وهران.

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة
الثقة بالزملاء	240,	75	221,0	05,0

الجدول رقم (03) يبين "ر" المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون بقيمة 0,240مقارنة مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 221,0 بدرجة الحرية 75 وعند مستوى الدلالة 05,0وبذلك يتضح أن قيمة "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية وهذا ما يدفعنا إلى قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة بين الثقة بالزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السائيا-وهران.

- الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السائيا- وهران.

الجدول رقم(04)يبين نتائج العلاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السائيا- وهران.

المتغيرات	قيمة "ر" المحسوبة	درجة الحرية	قيمة "ر" الجدولية	مستوى الدلالة
الثقة بإدارة المنظمة	248،	75	221,0	دالة عند 05,0

الجدول رقم (04) يبين "ر" المحسوبة لمعامل الارتباط بيرسون بقيمة 0,248مقارنة مع قيمة "ر" الجدولية التي تساوي 221,0 بدرجة الحرية 75 وعند مستوى الدلالة 05,0وبذلك يتضح أن قيمة "ر" المحسوبة أكبر من قيمة "ر" الجدولية وهذا ما يدفعنا إلى قبول فرض البحث القائل بوجود علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية-السائيا- وهران.

#### مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السائيا -وهران.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السائيا- وهران ،وهذا ما يتفق مع دراساتك من دراسة د علي السيد بنداري زهران

(2015) العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية حيث كانت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

كذلك دراسة (خوين، 2015) وهذا ما أكدته دراستها التي هدفتها للوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين.

وحيث اظهرت نتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وعللت سبب ارتفاع درجة الثقة التنظيمية إلى توفر كل الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جدير بالثقة بالآخرين .

تتعارض مع دراسة لعون لعطية (2016) هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة متغير الثقة التنظيمية بأبعاد (الثقة بالمشرف، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في التنبؤ بالالتزام التنظيمي بأبعاده (أخلاقي، مستمر، المعياري) لدى عمال الحماية المدنية لولاية الجلفة من خلال النتائج التالية :

لا توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.س  
-تتسم عينة الدراسة بمستوى متوسط من الثقة التنظيمية .

تتفق مع دراسة (هادي ومشكور 2017):

ركز بحثهم للكشف على الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقة التنظيمية في تطوير الرأس المال الاجتماعي، وطبق هذا البحث على عينة عشوائية مكون من 31 موظف في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية كما استخدم الحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات وقد سعى البحث لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية وتوصل البحث إلى وجود علاقة تأثير على مستوى الكلي للثقة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي، كما خرج البحث بعدد من التوصيات أهمها ضرورة أن يكون المسؤول على معرفة بدقائق الامور التي تخص عمل الموظفين لأنها تجعلهم يثقون به وكذلك أيضا أن يحافظ الزملاء في العمل على مستوى اقامات العلاقات والاتصالات فيما بينهم والتي تمهد للفهم المشترك وبالتالي من شأنها أن تزيد مستوى الثقة فيما بينهم.

في حين تتعارض مع دراسة كل من: دراسة (تجاني وبن بولرياح، 2020):

تناولت هذه الدراسة إشكالية الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استبيان محكم لجمع المعطيات، وتم اختيار المنهج الوصفي من أجل تحقيق أغراض البحث وقدم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية عددها 71 موظف وموظفة وقد أظهرت النتائج الدراسة وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الثقة وبين الولاء التنظيمي.

دراسة (حامد وعامر 2008):

قدم البحث إطار نظري وتطبيقي يختبر العلاقة بين الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، وفق صيغة تبين انعكاس توفر الثقة بين أعضاء المنظمة في رفع مستوى مخرجات عملهم. وقد اختبر الباحثان علاقة الأثر بين مصادر الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة الثقة بالرئيس المباشر والثقة بالزملاء العمل) ومستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي) والسلوكية الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة وسلوك الإبداع) مع بيانات جمعت من عينة 97 عامل في معمل نسيج .

**الفرضية الثانية:** يوجد علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية - السانبا - وهران.

توصلت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية - السانبا - وهران

وهو ما يتفق مع دراسة (خوين، 2015) :

وأرجعت عدم وجود علاقة بين الثقة بالمشرفين إلى الممارسات الإجراءات الرقابية والإشرافية من قبل المشرفين التي حدثت من ثقة العمال بالمشرفين مما أدى إلى عدم وجود علاقة .

وهذا ما أكدته دراستها التي هدفت.. بحثها للوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين، ولقد اختبر الباحث في القطاع الصناعي ممثلاً بشركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة - أحد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة عشوائية مكونة من (60) فرد عاملاً ضمن المستوى الإداري التنفيذي، واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات مع بعض المقابلات الشخصية لغرض الحصول على بيانات أولية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات جرى اختبارها بأدوات إحصائية لا معلمية مخيرة مثل: الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري بالإضافة إلى استخدام chisquare لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وأخيراً تحليل الإندار الخط المتعدد لمعرفة الأثر بمستوى معنوي (0،05)، وقد توصل البحث إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لبعدي الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة في تحقيق الالتزام لهم)، وبناءً على ذلك أوصى الباحث بضرورة الإهتمام بالموجودات المعرفية واعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

**الفرضية الثالثة:** يوجد علاقة بين الثقة بالزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية - السانبا - وهران.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقة بالزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية - السانبا - وهران.

وهي ما تتفق مع دراسة د علي السيد بنداري زهران، (2015) حيث أظهرت نتائج دراساته أنه تعتبر الثقة بالزملاء العمل هي الأفضل مجالاً للتعويض بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية ويرى الباحثان الثقة بالزملاء والرئيس والإدارة العليا تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال في الديوان عام محافظة الشرقية كما أن مجال الثقة بزملاء

العمل يعد من أهم مجالات الثقة التنظيمية ومن ثم يكون له تأثير قوي على تعزيز سلوك المواطنين التنظيمية وأفضل مجال للتنبؤ بسلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين في ديوان عام محافظة الشرقية، وتتفق هذه الدراسة نتيجة مع وجود بعض الاختلافات التي يمكن ارجاعها لمجال التطبيق أو المتغيرات التي اعتمد عليها الدراسة.

**الفرضية الرابعة:** يوجد علاقة بين الثقة بالإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-وهران.

توصلت النتيجة إلى وجود علاقة بين الثقة بالإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-وهران، حيث تتوافق هذه النتيجة مع نتيجة (خوين 2015):

لقد اشارت في دراستها إلى أن بعد الثقة بإدارة المنظمة فيعود السبب إلى توفير الهيكل التنظيمي المرين المناسب فضلا عن التعامل العامل مع أغلب الأقسام والفروع يضاف إلى ذلك تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها (خوين.136:2015).

#### **الاستنتاجات:**

#### **نستنتج من خلال الدراسة مايلي:**

- وجود علاقة بين الثقة التنظيمية المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الثقة بالمشرفين المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.
- وجود علاقة بين الثقة بالزملاء والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.
- وجود علاقة بين الثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا- وهران.
- **التوصيات المقترحة :**
- حتى تتجسد الثقة التنظيمية لا بد من تطبيق قواعد الثقة التنظيمية داخل المنظمة من بينها الاتصال باعتباره ضروري لتقوية العلاقة.
- حتى تنتشر الثقة بمختلف أبعادها فيما بين الزملاء العمال في العمل لا بد على المسؤول أن يحسن الضن ونواياه بالعمال ويكون على دراية تامة مراعي بعض الأمور التي تخص عمال المديرية .
- لا بد من تشجيع السلوكيات الإيجابية كالسلوك المواطنة التنظيمية داخل المديرية نظرا لما يتميز به من أبعاد تؤثر بالإيجاب على فعالية العمال وبالتالي تعزز بيئة العمل حتى تسودها الثقة المتبادلة بين العمال.
- يجب الإهتمام أكثر بموضوع الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتنميتها نظرا لأهميتها ثم لأثارها الإيجابية والطيبة التي تتركها داخل أي تنظيم عملي.

## الخاتمة:

كاستنتاج عام للبحث نستخلص أن كل منظمة مها اختلف القطاع الذي تعمل فيه لا بد أن تتجسد فيها أبعاد كل من الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وذلك لنشر أجواء عمل ملائمة يسودها وحدة الهدف لتحقيق النجاح والتعاون البناء خاصة أن الثقة التنظيمية تعتبر ذات أهمية قصوى سواء للعمال أو للمنظمة ككل من خلال تأثيرها على جميع الأنشطة داخل المنظمة في تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي للمنظمة كذلك تساهم في الإستقرار العاطفي والتغلب على المخاطر والحد من الصراعات في العملي حين سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إختياري يقوم به العامل بإرادته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ولا ضمن نظام المكافآت لكنه يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، فهو سلوك ينشأ في ظل ظروف معينة وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل.

وبالتالي كالتا المتغيرين يعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد العامل والمنظمة وبين العمال فيما بينهم ولمعرفة العلاقة توصلنا لإثبات الفرضيات القائلة أنه توجد علاقة بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وبين الثقة بزملاء العمل والمواطنة التنظيمية والثقة بإدارة المنظمة والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية السانيا-وهران، فحين لم تتحقق الفرضية القائلة توجد علاقة إرتباطية بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية -السانيا-وهران.

# الملاحق

## قائمة المصادر:

### المصادر العربية

#### القران الكريمة

✓ سورة إبراهيم: الآية/7

✓ سورة النمل: الآية/10

✓ سورة النمل: الآية/128

✓ سورة الأحزاب: الآية/23

1. ألبى، محمد البشير محمد، (2018)، تأثير التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، المجلد (9) العدد 4 الجزء الثاني، ليبيا.
2. العطية، لعون، (2016)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران-2- الجزائر.
3. يوسف، بن عطاء الله، (2019)، دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، قسم علوم الاجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر.
4. غنوة، محمد نادر (2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة لساحل السوري، جامعة تشرين، سورية.
5. سندس رضويي حوين، (2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بح تطبيق في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
6. هادي، مصطفى، محمد مشكور، مسلم عبد الرضا، (2017)، دور الثقة التنظيمية في تطوير الرأس المال الاجتماعي كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، كويت.
7. بشير نافع وأخرون (2001) (2001)، المواطنة والديموقراطية في البلدان العربية، الطبع الأولى، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت.
8. إبراهيم، يحيى عبد الحميد، (2001)، التحديات الإدارية واعدادية قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، السيدة زينب، القاهرة، مصر.
9. الحواس، أميرة رافت (2003): أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقات بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
10. الخطيب احمد، معاينة عادل سليم (2009) الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
11. درادكة، أمجد، المطيري، هدى، (2017) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف: مجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد 13، عدد 2، الأردن.
12. فتحي، محمد، (2003)، مصطلح أداري، ايضا حوبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، السيدة زينب، القاهرة، مصر.

13. محجوب، عادل بابكر إدريس، (2001)، دراسة تحليلية لبعض محددات نتائج سلوك المواطنة التنظيمية على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد (11) عدد (3).
14. الحوامة، نضال صالح، الكساسبة، محمد مقضي، (2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 4، المجلد 15، الأردن.
15. أنجم، نجيب عبد المجيد، صدرالين، خوله عبد الكريم (2018) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في المديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد (7) العدد (2) المعهد الوطني الحويجة.
16. -أبو سنينة، عونية طالب (2015) مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد الرابع (4) عدد (14) نيسان 2016، جامعة الجرش الأردن.
17. -البردان، محمد فوزي أمين (2001) أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين: دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
18. -التجاني، منصور، بن بولرباح، الباي، (2020)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية، عمال الصحة العمومية لولاية الجلفة، مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية العدد، الثاني (2020) جامعة الجلفة.
19. -الصباغ، شوقي محمد (2006): دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمية لتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة جامعة المنوفية (17) (102).
20. -العامري، أحمد سالم (2002) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 5 العدد 1...
21. -العولقي، عبد الله (2018) أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية-دراسة حالة مستشفيات محافظة إب، اليمن، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القصيم المجلد (12) العدد (1) كلية العلوم الإدارية جامعة إب، اليمن.
22. -المرشد، منى عبد الهادي (2014): الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
23. -د.مناع، يوسف حامد يوسف، (2014)، تأثير الثقة التنظيمية وأدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة جامعة الأزهر العدد 12، يوليو 2014 بنين.
24. -رائد هاني محمد العرايضة (2012) مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، الأردن.
25. -شلابي، وليد (2018) دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية لدى موظفي الإدارة المحلية لولاية المسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة
26. -عمرون، بلال (2016)، واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في بعض الثانويات مدينة المسيلة، المسيلة.
27. -محمد، السيد محمود امام (2014)، سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالجودة الشاملة دراسة ميدانية في إدارة الأعمال في قناة السويس كلية التجارة الإسماعيلية قسم إدارة الأعمال. مصر.

- تشاهين، ماجد إبراهيم (2010)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثرها على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة رسالة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية الأزهر، غزة.
28. مناصرية، رشيد، (2012)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
29. -متعب حامد كاظم، عامر علي العطوي (2008)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسات تطبيقية في معمل النسيج الديوانية مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، (العدد 10)، الصفحة 6،
30. -العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان.
31. العسكري، هناء جاسم محمد، (2013)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء التدريس: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية الجزء الثالث، العدد 6، جامعة تكريت.
32. -الغامدي، عبد الله عبد الغني، (1990). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، ع(3)، مجلد(14) عمان،
33. د علي السيد بنداري زهران، (2015) العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية المجلة العلمية قطاع الكليات - جامعة الأزهر العدد 12- يوليو 2015
34. كتاب (المواطنة) من اعداد زياد علاونة، وزارة الشؤون السياسية والبرلمانية الأردنية ص10 منشور صادر بدعم من الإتحاد الأوروبي "دعم الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الديمقراطية الأردنية والتنمية " بدون طبعة.

#### المصادر الأجنبية:

1. Sing.A .K.and sing,A .P.(2010).”ROL OF STRESS and organizational support in predicting organizational citizenship behavior.”THE IUP journal organizational behavior,vol.9.ISSUE 4.PP:7-55.
2. -OrganD.w .and knovsky .m.(1989).conitive versus Affiective Determinants of organizational citizenship Behuvoir.journal of Applied psychology.vol.74.pp175-164
3. [Srv5.eulc.edu.eg](http://Srv5.eulc.edu.eg)
4. -James,H/Bowdch ,Anthony,f ;buono&marcus,m ;stewart,(2008),
5. Aprimeon organizational behavior7 thed;johnwiley&son,inc,unitedstatesof America
6. -Rousseau,D;Sitkin,s;Burt,R;&camerer,C.(1998).NOTS different after all:Across-discipline view of trust Academy of management Review,vol;pp:23.393-404.

7. -KARAN,C.M.(2011),GOOD ORGANIZATIONAL SOLD CONFLITE RELATED STRESS PREDICTS CITIZENSHIP behaviors ,international journal conflict management (22).NO(3).pp.300-319.
8. -Das.t.K.&teng Bing shing(2011).trust control and Risk instratigic alliances studies.www.aux.zicklin.barud.cun.edu.
9. Moran.m.t.(2003).fostering organizational citizenship in schools:transformational leadership and trust.www.cs.jyu.fihimok(2)art/sjs7(2)1999.pdf
10. Bolino.m.C:&turnley.w.h.(2003),going the extra mil:cultivating and managing empluye citizenship behavior.Academy of management executive.vol.17.no.3:60-71.