



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

من إعداد الطلبة (ة):

-أ.د / شنافي نوال

-السبتي فريال

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- موسي سهام
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذة محاضرة -ب-	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع:



أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة

من إعداد الطلبة (ة):

-أ.د / شنافي نوال

لجنة المناقشة

-السبتي فريال

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ	- موسي سهام
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذة محاضرة -ب-	- بوجلال سعاد

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم و جعل العلم ابوابا و درجات

وخير العلم ما نفع

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر و التقدير

لأستاذتي المشرفة شنافي نوال على ارشاداتها و توجيهاتها التي لم تبخل بها علي يوما و على

مجهوداتها ، كما أتقدم بجزيل الشكر و العطاء الى كل يد رافقتني في هذا العمل سوآءا من

قريب او بعيد ، كما اشكر والديا على وجودهما دائما معي بدعمهم و احتوائهم .

كما لا أنسي ان اشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لي المساعدة لإنجاز هذا

العمل.

الإهداء

أحمد الله تعالى الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه
أما بعد اهدي هذا العمل المتواضع الى:

الى من علمني ان الإرادة تصنع المستحيل ،الى من كان قدوتي في الحياة ،الى من دعمني طوال مشواري
الدراسي ،الى والدي العزيز "السبتي عبد المجيد"

الى من كانت سندي و رفيقتي دربي ،الى من قدمت لي الحب و الدعم بلا حدود، الى من مدتني بالأمل
في ساعات الياس و اصعبها ، الى من علمتني الصبر ،الى امي الحبيبة ،انت النور الذي اضاء لي طريق
النجاح

الى اخوتي و سندي في الحياة

الى عمرو و زاكي و مروة

الى أصدقائي الاعزاء و رفقاء الحياة الدراسية

الى من وجدتهم وقت الشداد الى من وقفوا معي و دعموني الى صديقتي و اختي " هبة عطاء الله"
و كل أصدقائي التي كانت الجامعة سبب لقاءنا و كانوا خير سند و عون لي ،

شكرا لوجودكم بجانبني

الى اساتذتي الافاضل الذين لم ييخلوا بعلمهم و نصائحهم ،

و اخص بذكر استاذتي "شافي نوال "

انتم شعلة العلم التي استنرت بها

الى كل من ساهم في دعمي و تحفيزي للوصول الى هذا الإنجاز ، اهدي لكم ثمرة جهدي

و تعب السنين .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات الموظفين نحو مستوى الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة وكذا مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بها، بالإضافة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قمنا بتصميم استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة و المكونة من 50 موظف إداري بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، التي تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة، حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة و تم استرجاع 36 استبانة صالحة، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.19، و باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوجروف سمرنوف، معامل الثبات و صدق المحك.....الخ.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج أهمها: ان مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، بينما نجد ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا، و تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرف، و الثقة بالزملاء) في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث فسرت الثقة التنظيمية (66.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد. R^2

وعلى ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- تحقيق أنظمة مكافآت منصفة وبرامج تدريب وتطوير فعالة
- العمل على تحفيز وتشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بوضع الأنظمة والإجراءات اللازمة لمكافأة الجهود التطوعية لهم من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة.
- التزام المشرفين بإتباع إجراءات واضحة عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة

Abstract:

This study aimed to assess the level of organizational trust within an electricity and gas distribution company in Biskra, as well as the level of organizational citizenship behavior within it. Additionally, it aimed to examine the impact of organizational trust dimensions on organizational citizenship behavior within the electricity and gas distribution company in Biskra.

To achieve the study objectives, an analytical descriptive approach was utilized. A questionnaire was designed based on previous studies to collect primary data from a sample of 50 administrative employees at the electricity and gas distribution company. The sample was selected through simple random sampling, with 50 questionnaires distributed and 36 valid ones returned. Subsequently, data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the SPSS 19 statistical package, employing various statistical methods such as multiple regression analysis, Kolmogorov-Smirnov test, stability coefficient, and construct validity.

The study revealed several key findings: the level of organizational trust in the studied company was moderate, while organizational citizenship behavior was high. There was a statistically significant impact of organizational trust dimensions (trust in senior management, trust in supervisors, and trust in colleagues) on organizational citizenship behavior within the studied company, with organizational trust explaining 66.1% of the variations in organizational citizenship behavior levels based on the R^2 determination coefficient.

Based on the results, the following suggestions can be made:

- Implement fair reward systems and effective training and development programs.
- Encourage and incentivize the practice of organizational citizenship behavior among employees by establishing necessary systems and procedures to reward their voluntary efforts through providing meaningful incentives such as appropriate certificates of appreciation.
- Ensure supervisors adhere to clear, fair, and objective procedures for evaluating employee performance.

Keywords: organizational trust, organizational citizenship behavior, electricity and gas distribution company in Biskra.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحات	الموضوع
-	البسملة
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	الملخص
-	Abstract
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
	المقدمة
أ	أ- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية
ب	ب- الدراسات السابقة
ط	ت- متغيرات ونموذج الدراسة
ي	ث- فرضيات الدراسة
ك	ج- التعاريف الإجرائية
ل	ح- التوضع الاستمولوجي
ل	خ- منهجية الدراسة
م	د- أدوات جمع البيانات
م	ذ- المجتمع والعينة
م	ر- الحدود الزمانية و المكانية
م	ز- أهمية البحث
م	س- اهداف البحث
م	ش- هيكل الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
3	المطلب الأول : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
4	المطلب الثاني: خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

فهرس المحتويات

4	الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
5	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
5	المطلب الثالث: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
5	المبحث الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، محدداتها و أبعادها
6	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
7	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة
8	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
9	المبحث الثالث: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
10	المطلب الأول: الأثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
12	المطلب الثاني: معيقات سلوك المواطنة التنظيمية
12	المطلب الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية
14	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقة التنظيمية	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
17	المطلب الأول: نشأة وتطور الثقة التنظيمية
18	المطلب الثاني: مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها
18	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
19	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
20	المطلب الثالث: أنواع و وظائف و ركائز الثقة التنظيمية
20	الفرع الأول: أنواع الثقة التنظيمية
22	الفرع الثاني: وظائف الثقة التنظيمية
22	الفرع الثالث: ركائز الثقة التنظيمية
23	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
23	المطلب الأول: محددات و أبعاد الثقة التنظيمية
23	الفرع الأول: محددات الثقة التنظيمية
25	الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية
28	المطلب الثاني: نظريات الثقة التنظيمية
31	المطلب الثالث: معيقات الثقة التنظيمية و عوامل تعزيز الثقة التنظيمية
31	الفرع الأول: معيقات الثقة التنظيمية

فهرس المحتويات

32	الفرع الثاني: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية
33	المبحث الثالث: أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية
33	المطلب الأول: أثر الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية
34	المطلب الثاني: أثر الثقة بالمشرف على سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الثالث: أثر الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية
37	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة-
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
39	المطلب الثاني: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات
43	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة
44	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات
44	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
45	المطلب الثالث: أداة الدراسة ، صدقها ، ثباتها
45	الفرع الأول: أداة الدراسة
46	الفرع الثاني: صدق أداة البحث
47	الفرع الثالث: ثبات أداة القياس
47	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
49	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
49	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
50	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
58	الفرع الأول: علاقة بين المتغيرات
59	الفرع الثاني: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية
60	الفرع الثاني: اختبار و تفسير فرضيات فرعية

فهرس المحتويات

64	خلاصة الفصل الثالث
65	الخاتمة
68	قائمة المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
46	أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي	01
47	معاملات الصدق و الثبات	02
47	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	03
49	اختبار التوزيع الطبيعي (SampleKolmogorvsmirnov)	04
50	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي	05
52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثقة التنظيمية	06
54	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن عبارات بعد سلوك المواطنة التنظيمية	07
58	مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	08
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09
60	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ي	نموذج الدراسة	01
25	محددات الثقة بالرئيس و اثارها	02
27	ابعاد الثقة التنظيمية	03
31	الاختلافات بين النظرية (X) و (Y)	04
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة-	05

مقدمة

استحوذ موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، لا سيما في مجال السلوك التنظيمي والنظرية التنظيمية، وفي ظل اضطراب المنظمات الآن للتحوّل من منظمات قائمة على الإدارة والسيطرة إلى منظمات قائمة على المعلومات، فإن الثقة مطلب أساسي في ظل هذا التحوّل من أجل مواجهة تحدي التكيف مع سرعة التغير البيئي. ويُعد مستوى الثقة التنظيمية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الأفراد، وقد تبين أن المشاركة في تحديد الأهداف التنظيمية تسهل عملية التغيير التنظيمي، ولكن بدون المشاركة لا يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تطورت الأبحاث حول الثقة التنظيمية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، والسبب في ذلك هو أهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية والقدرة على تحقيق التضامن من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم فإن الثقة متغير أساسي في العلاقات الإنسانية والتفاعل البشري ولها علاقة قوية بالتوقع بالفعالية التنظيمية والإنصاف.

وتزخر الأبحاث في هذا المجال بمجموعة كبيرة من الأدلة التي تشير إلى الثقة كعنصر حاسم في تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل وتحقيق مصالح أعضاء المؤسسة.

تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها على احتفاظ بكفاءاتها البشرية النادرة والمميزة، التي تُعتبر العامل الحقيقي في تحقيق القيمة المضافة التي تتجلى في شكل سلوكيات تعود بالنفع على المنظمة، وتشمل هذه السلوكيات بشكل خاص تلك التي لا يمكن اعتبارها مجرد متطلبات للعمل الأساسي، بل تظهر في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وانطلاقاً مما تقدم تبلوره فكرة هذه الدراسة لتحديد أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-.

أ. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

تعد الثقة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية الواجب توفرها في المنظمات الناجحة فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات و تحقيق التعاون بينهم لتحقيق اهداف المنظمة المرجوة، كما ان للثقة التنظيمية دور مهم في التأثير على سلوك الموظفين بشكل إيجابي من حيث زيادة الولاء و الوفاء تجاه المنظمة و تقديم

افضل ما لديهم حتى ان تطلب الامر القيام بمهام إضافية خارجة التوصيف الوظيفي و هو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية .

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما أثر الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟
- ما مستوى تبني سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟
- ما أثر الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟
- ما أثر الثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟
- ما أثر الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة؟

ب. الدراسات السابقة:

1-الدراسات السابقة التي تناولت الثقة التنظيمية:

◀ الدراسة الأولى: دراسة سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة بعنوان "تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA"- (2020) مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المجلد 12 ، العدد 03 ، الصفحات 265-282.

جاءت هذه الدراسة لتحديد اثر ابعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالإدارة العليا ،الثقة بالمشرف و الثقة بزملاء العمل) على الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات ، و لقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع ولقد تم جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة و تم توزيعها على عينة عشوائية ضمت 132 عامل ، حيث تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، و لقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج من أهمها:

-وجود ارتباط معنوي عكسي بين ابعاد الثقة التنظيمية و الاغتراب التنظيمي .

- وجود تأثير معنوي لجميع ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي بأبعاده.
- ان مؤسسة محل الدراسة ترى ان الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بالزملاء، و الثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالثقة .
- و على ضوء النتائج قدم الباحثين مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية و العوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها دور في بناء الثقة التنظيمية بين الرؤساء و المرؤوسين.
- إتاحة فرص للابتكار في العمل ولإنجاز مهمات الوظيفة للأفراد لزيادة ادراكهم بقيمة عملهم واحساسهم بالتقدم والنجاح.

- العمل على بناء قيم إيجابية تؤكد على العدالة والمساواة، وتحترم المنافسة والمشاركة، و تهتم بجودة العمل.

◀ الدراسة الثانية: دراسة جبارين أسماء، أبو سمرة محمود، أبو صاع جعفر (2018) بعنوان "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية التربية جنين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد السادس، العدد 1، الصفحات 12-23.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية التربية بجنين من وجهة نظر المعلمين، حيث اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 400 فرد، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للقياس مكونة من 5 مجالات وهي كالآتي: مجال الثقة بالرئيس، مجال الثقة بزملاء العمل، مجال الثقة بالإدارة العليا، مجال الثقة في أولياء الأمور و المجتمع المحلي و مجال الثقة في الطلبة، تم معالجة الاستبانة عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- تقديرات افراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي قدره (3.79)

- وجود فود ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات افراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

و في ضوء النتائج المتحصل عليها أوصى الباحثون على ما يلي:

- ضرورة الدفع نحو ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية، في جميع المؤسسات التعليمية و ذلك بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة.

- تعميم نتائج هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية جنين ليتعرف جميع المعلمين والعاملين فيها الى تقديرات زملاءهم من المعلمين والمعلمات للثقة التنظيمية، لتوعيتهم بدورهم في اتخاذ القرارات والتخطيط العام في مدارسهم.

- مبادرة مديري المدارس لتحسين المناخ المدرسي الإيجابي، لرفع مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، من خلال تطبيق مبدأ القيادة المشتركة والعمل بروح الفريق.

2-الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية:

◀ الدراسة الأولى : دراسة بن عودة محمد عبد الرحمان وهواري عامر(2020) بعنوان " أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على عينة من موظفي مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالجزائر العاصمة-" ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، المجلد السادس ، العدد 02 ، جامعة زيان عاشور بالجللفة ، الجزائر .

تناولت هذه الدراسة موضوع اخلاقيات الاعمال تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تم اختبار هذه الدراسة على عينة من موظفي مركز البحث العلمي في التكنولوجيا الصناعية ، حيث تم استخدام النهج الوصفي التحليلي ، اذ طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 21موظف، و استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، و من ثم تفرغها في برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS ، و بعد معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموع من نتائج و التي تمثلت في :

-ان هناك مستوى ادراك متوسط لمتغيرات الدراسة (اخلاقيات الاعمال و سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى الموظفين في مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالشرافة (الجزائر العاصمة).

-توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ابعاد اخلاقيات الأعمال و سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين داخل محل الدراسة .

-هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين ابعاد اخلاقيات الأعمال و سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالشراكة (الجزائر العاصمة).

و بناء على النتائج المتوصل اليها تم تقديم التوصيات الاتية :

-وضع ميثاق أخلاقي كدستور موجه لسلوك الموظفين في بيئة العمل.

-تطوير اليات مناسبة و عادلة لمكافأة الموظفين الذين يماسون سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-تعديل نظم الترقية بناء على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و اسناد المناصب لمن يستحقها على أساس الكفاءة و المهنية و التطوعية.

◀ الدراسة الثانية :دراسة دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحامنة ،بعنوان "أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الأردن " قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية ،السلط- الأردن (2014)، 103صفحة.

هدفت هذه الدراسة تحديد أثر تمكين العاملين بأبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن و لتحقيق هذا الهدف اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ،كما تقدر المجتمع ب293 فردا على مختلف شركات الاتصالات الخلوية (زين ،اورانج و امينة) بطريقة المسح الشامل ،تم توزيع الاستبيانات على المجتمع كاملا و تم استعادة 281 استبانة ، و لمعالجة البيانات قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية الاجتماعية spss.

و لقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي أهمها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات ، و الحرية و الاستقلالية ، و القوة التنظيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن. عند مستوى دلالة α 0.05

-مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات بالأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.918). و هو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في شركات

الاتصالات بالأردن لديهم إيمان ان مساعدة الآخرين والتعاون مع المسؤولين هو أمر ضروري لتحقيق اهداف شركاتهم على المدى البعيد .

-ان مستوى أبعاد تمكين العاملين (المشاركة بالمعلومات، و الحرية و الاستقلالية، و فرق العمل المدارة ذاتياً و القوة التنظيمية) في الشركات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت بين المرتفعة و المتوسطة ، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد ما بين (4.185) لبعده المشاركة بالمعلومات ، و (3.581) لبعده فرق العمل المدارة ذاتياً. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة الأعمال في شركات الاتصالات بالأردن يتطلب المشاركة بالمعلومات و ضرورة أن تكون لدى العاملين في المستويات الإدارية العليا و الوسطى حرية و استقلالية في اتخاذ القرارات ، و وجود فرق عمل مدارة ذاتياً.

و بناء على هذه النتائج تم تقديم بعض النصائح و التي تمثلت في:

-تشجيع العمل بروح الفريق في شركات الاتصالات بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري.

-أن تعتمد الشركات المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية و أن تكون لهذه الثقافة مساندة لاستراتيجية الشركات نحو التمكين و داعمة لها. إذ إن الإدارات العليا هي الأكثر تضرراً و خوفاً من أن التمكين إذ إنه سيصادر أو يفوض سلطتهم و يحولها إلى الآخرين.

-توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف الشركات المبحوثة و زيادة قنوات الاتصال و تقليل المركزية الإدارية.

3-الدراسات المتعلقة بثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية :

◀ الدراسة الأولى : دراسة العسيمي سماح بنت عبد القادر ،الحنيطي محمد بن فالح بعنوان "اثر القفة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على هيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة-"(2019) ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية ،المجلد 3 ،العدد 6 ،صفحات 1-18.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ،و تعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية بأبعادها(الثقة بالإدارة العليا ،الثقة المشرفين و الثقة بزملاء العمل) و المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الروح الرياضية ،وعمي الضمير، الكياسة ، السلوك الحضري) لدى العاملين في العينة العامة لطيران المدني، و لتحقيق اهداف هذه الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليل ،و على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ،حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية قدرها 280،و تم استعادة 236 استبانة التي تم تحليل و معالجة بياناتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ،ولقد تم التوصل الى جملة من النتائج المتمثلة في :

- ان الثقة التنظيمية تؤثر إيجابا في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده(الايثار، الروح الرياضية ،وعمي الضمير ،الكياسة ،السلوك الحضري) لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني.
- ان الثقة مرتفعة لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني بمتوسط (3.51 من 5).
- ان ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني بمتوسط (3.73 من 5).

و بناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من توصيات:

- يجب ان تتبادر إدارة الهيئة الى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين ،و جعل الثقة من الركائز الأساسية في المنظمة لأهميتها في التأثير على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.
- الاهتمام بتسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ،وذلك من خلال عقد الندوات و اعداد المنشورات لإبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ،و شرح الاثار الإيجابية التي تعود على الفرد و الجماعة و المنظمة ككل.

◀ الدراسة الثانية :دراسة فرح يس فرح عبد الخير بعنوان "اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة -بوزارة الرعاية الاجتماعية و الارشاد بولاية القضارف- " (2017) ،مجلة جامعة البطانة للعلوم الاجتماعية و الإنسانية ،المجلد الخامس ،العدد 2، السودان ،الصفحات 257-291 .

تناولت هذه الدراسة اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الاجتماعية و الارشاد بولاية القضارف، حيث هدفت الى دراسة العلاقة الإحصائية الارتباطية و المؤثرة معنويا للثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم تصميم استبانة لعينة عشوائية قدرها 92 موظفا بالوزارة ، كما تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة و اختبار الفرضيات ، فتم التوصل الى مجموع من النتائج التي من أهمها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

-الثقة التنظيمية في الوزارة لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية و بحاصة بعدي الثقة في الزملاء و الثقة بالإدارة العليا.

-ان الثقة في الزملاء لها مقدرة تفسيرية أكبر من الثقة في الإدارة العليا في التنبؤ بقيمة سلوك المواطنة التنظيمية.

و بناء على النتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من التوصيات المتمثلة في :

-على المؤسسات ان تقوم بعملية بناء استراتيجي للسماح الشخصية لأفراد المتعلقة بالصدق والأمانة والثبات على الموقف و تمكين الآخرين و ذلك من خلال التدريب و بناء القدرات و التعليم.

-على المؤسسات الاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة التي يمكن ان تخلق مناخا من الثقة وأساليب التقييم العادلة بين العاملين.

-الزام العاملين بالسلوك الأخلاقي لإثبات القدرة على العمل و تعزيز الدافع الذاتي لتعلم افضل الممارسات التي لها دور في الأداء الاستراتيجي .

-ضرورة الانتباه الى أهمية التنمية وإشاعة الثقة بين الأفراد داخل المنظمات بوصف ان الثقة موجود استراتيجي.

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا "اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة"، توصلنا من خلالها الى الملاحظات التالية :

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقة التنظيمية من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية من الجانب النظري.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ابعاد المتغير التابع.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ابعاد المتغير المستقل.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لأثر للمتغيرين.
 - تختلف الدراسة عن دراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- اما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن فيما يلي:
- اختيار منهج الدراسة و الاطلاع على الادوات المستخدمة في الدراسات السابقة.
 - اثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
 - استعانة ببعض فقرات الدراسة لبناء الاستبانة.

ت. متغيرات و نموذج الدراسة:

■ متغيرات الدراسة:

وفقا لإشكالية الدراسة و الدراسات السابقة اعتمد البحث على نوعين من المتغيرات والتي هي على النحو التالي:

- **المتغير المستقل:** الثقة التنظيمية ، و يتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية

+ الثقة في الإدارة العليا

+ الثقة في المشرف

+ الثقة في زملاء العمل

- **المتغير التابع:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية ، و تضمن عدة متغيرات فرعية

+ الايثار

+ اللطف

+ الروح الرياضية

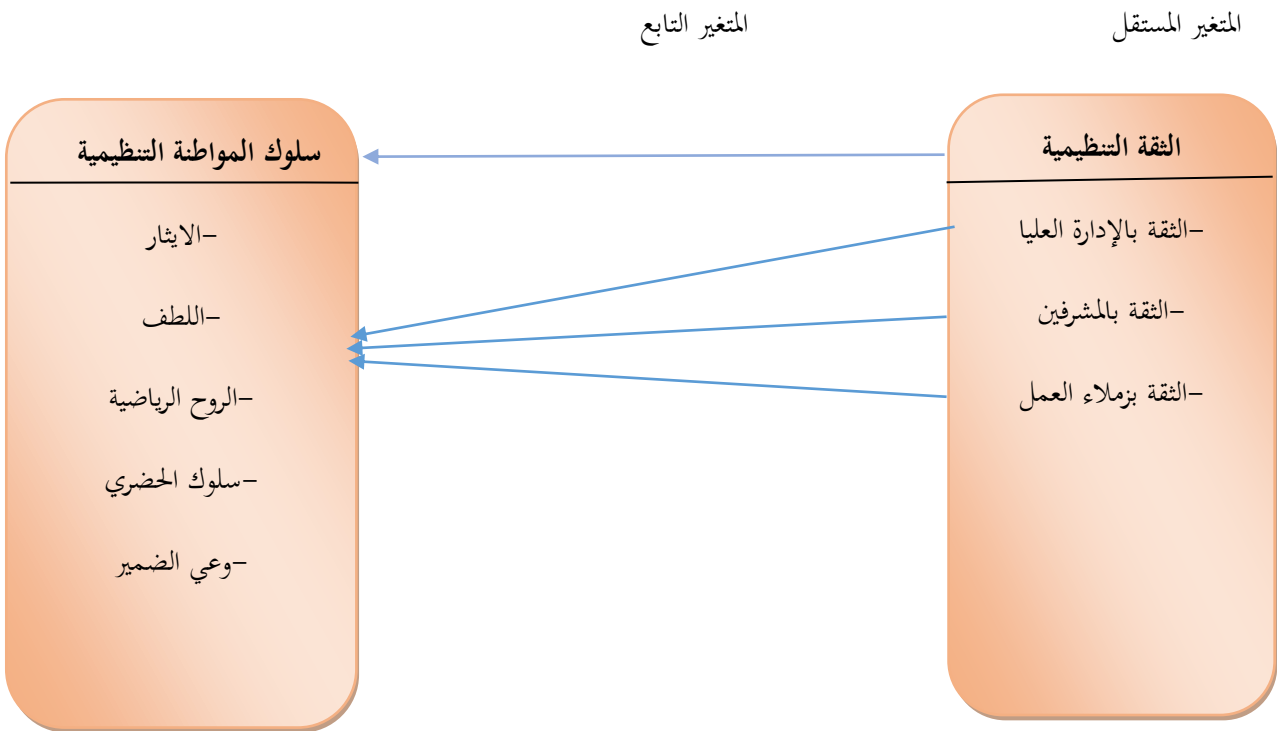
السلوك الحضري

وعى الضمير

■ نموذج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ث. فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين ، الثقة

بزملاء العمل) على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقة زملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

ج. التعاريف الإجرائية :

سنعرض فيما يلي التعاريف الإجرائية لمتغيري الدراسة و ابعادها:

- **الثقة التنظيمية:** عبارة عن الإحساس الموظف بالأمان و الراحة و الاطمئنان الى ان الاعمال متحكم فيها بمصلحتهم و ان القرارات تأخذ بصفة عادلة و شفافة.
- **الثقة في الإدارة العليا :** وهي الإيمان و الاعتقاد في قدرة و نوايا القيادة العليا في المنظمة.
- **الثقة في المشرف :** وهي الإيمان و الاعتقاد بكفاءة ،نزاهة و قدرة قائد الفريق او المشرف على توجيهه و إدارة العمل بطريقة فعالة و عادلة.
- **الثقة في زملاء العمل :** وهي الإيمان في قدرات الزملاء على أداء مهامهم بكفاءة و الاعتماد عليهم في الوفاء بالتزاماتهم ، و احترام آرائهم و تعاون معهم.
- **سلوك المواطنة التنظيمية :** وهي عبارة عن سلوكيات العاملين داخل المنظمة التي تتجاوز القيام بالواجبات المطلوبة في العمل ، و تتضمن تقديم المساعدة و الدعم للزملاء ، و المشاركة الفعالة في تحسين و تطوير العمل.
- **الايثار:** ذلك السلوك الذي يشمل روح العطاء والتضحية داخل بيئة العمل، حيث يتم تقديم المساعدة والدعم للآخرين دون توقع مقابل، كما يتضمن هذا السلوك تفاني الأفراد في مساعدة زملائهم والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة بروح التعاون والتضامن.
- **اللطف:** هو منع الفرد حدوث المشاكل المرتبطة بالعمل و فهم تأثير سلوكه على الآخرين وعدم استغلال حقوقهم و تجنب اثاره الصراعات داخل العمل .

- **الروح الرياضية:** ذلك السلوك الذي يعكس القيم الإيجابية مثل الاحترام والتعاون والنزاهة والعدالة داخل بيئة العمل، يتضمن هذا السلوك تعزيز التواصل الإيجابي والتعاون بين الأفراد، وتعزيز الروح الفريق والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مشترك.
- **السلوك الحضري:** تتضمن المسؤولية البناءة و الفعّالة في إدارة شؤون المنظمة الاهتمام بمصيرها من خلال الإكثار من حضور الاجتماعات الغير الرسمية الهامة ، و الحرص على المحافظة على عمليات التغيير ، و إطلاع الفريق على مذكرات و إعلانات المنظمة.
- **وعمي الضمير:** القدرة على فهم وتقدير القيم والمعايير الأخلاقية والمبادئ التنظيمية في سياق العمل، حيث يتضمن القدرة على اتخاذ القرارات الأخلاقية والمسؤولة، والتصرف بنزاهة وشفافية في التفاعلات داخل البيئة التنظيمي.

ح. التموضع الايستمولوجي:

الايستمولوجيا و تعرف أيضا بالبراديقم او النموذج وهي ذلك العلم الذي يبرز الية عمل العلم، كما انها تقوم بتحليل الخطابات العلمية وطرق انتاجها، وتساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ونجد ان ما يميزها عن غيرها هو كيفية تبريرها واثبات صحتها وقدرتها النفسية(دبلة، 2011، صفحة 338).

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي المعتمد في اختبار العلاقات السببية بين المتغيرين و الذي يعتمد على الحيادية، كما يقوم على أساس " المنطق ألاستنتاجي "المقاربة الافتراضية الإستنتاجية التي تعني أنه" إذا كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك"، وعليه للتحقيق في العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة الأثر السببي لمتغير الثقة التنظيمية و أبعادها في سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها اخترنا هذا النموذج المناسب للدراسة و اعتمدنا على الأساليب الكمية و التحليل الإحصائي.

خ. منهجية الدراسة :

يعرف المنهج الطريقة او الإجراءات المتبعة التي يقصدها الباحث في دراسة مشكلة او ظاهرة ما ،اذ تختلف المناهج باختلاف طبيعة الموضوع المدروس. اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي، لوصف طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

د. أدوات جمع البيانات:

في اطار القيام بهذه الدراسة و البحث عن المعلومات الخاصة بالمتغيرين تم الاستعانة بمصدرين لجمع البيانات، المصدر الاولي و المتمثل في الاستبيان و ذلك لجمع البيانات التي يتم من خلالها تحليل و اختبار فرضيات الدراسة و التوصل الى النتائج، ان المصادر الثانوية فتمثلت في مختلف المراجع من كتب ،مقالات ،اطروحات الدكتوراه،رسائل الماجستير ،و ذلك لإثراء الجانب النظري و الميداني لدراسة.

ذ. المجتمع والعينة: يتكون مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة و البالغ عددهم 100 موظف اداري ، و لقد اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة و تم استرجاع 36 منها صالحة للتحليل.

ر. الحدود الزمانية و المكانية: أنجزت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة في فترة ما بين شهر فيفري الى شهر ماي 2024 .

ز. أهمية البحث: تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة و المتمثلة في الثقة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وهما من المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين باعتبارهما ضروريين و أساسيين في أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية، كما أن أهمية الدراسة تبرز في:

-توضيح المفاهيم النظرية لكل من الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

-أهمية القطاع الذي تم تطبيق الدراسة عليه حيث ان قطاع الطاقة يؤدي دورا هاما في دعم الاقتصاد الوطني.

س. أهداف البحث: إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح أثر الثقة التنظيمية

بأبعادها المجتمعة على سلوكيات المواطن التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة ، و معرفة

الخلفية النظرية لكل من الثقة التنظيمية و سلوكيات المواطن التنظيمية ، و كذا و التعرف على مستوى

توفر الثقة التنظيمية و مستوى تبني سلوكيات المواطن التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة ،

كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية

بالمؤسسة محل الدراسة.

ش. هيكل الدراسة:

تشكلت خطة الدراسة كالتالي: حيث تم تقسيم الجزء النظري الى فصلين الفصل الأول خصص للمتغير التابع و هو سلوك المواطنة التنظيمية ،حيث اننا في المبحث الأول سنتعرف على ماهية سلوك المواطنة التنظيمية ،ثم في المبحث الثاني على أنماط سلوك المواطنة التنظيمية ،محدداتها و ابعادها ،و اما في المبحث الثالث و الأخير سنتعرف على اساسيات سلوكيات المواطنة التنظيمية،بعد ذلك سنتطرق الى الفصل الثاني الذي خصص للمتغير المستقل والذي هو الثقة التنظيمية ،حيث في المبحث الأول سنتعرف على ماهية الثقة التنظيمية ،اما المبحث الثاني فسننتعرف على اساسيات الثقة التنظيمية،ثم في المبحث الثالث و الأخير سنتطرق الى اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما سنحاول في الفصل التطبيقي التأكد من العلاقة بين المتغيرين واثباتها ميدانيا بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بيسكرة، بحيث اننا في المبحث الأول سنتعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، ثم في المبحث الثاني سنتطرق الى الإطار المنهجي لدراسة ثم في الأخير سنتطرق الى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير خاتمة نختتم بها دراستنا، نقوم فيها بعرض اهم النتائج النظرية والتطبيقية، وتقديم توصيات الدراسة ووافق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوما مهما في مجال إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،و يشير الى السلوك الذي يتجاوز مجرد أداء المهام المطلوبة في مكان العمل بل يتضمن العمل التطوعي و اظهار المساعدة للزملاء ،و المشاركة الفعالة في تحسين و تطوير العمل،و التفاني في أداء المهام بدقة و كفاءة . كما يتعلق سلوك المواطنة بكيفية تقديم العامل لجهود فردية إضافية تعود بالفائدة الى المنظمة بشكل عام ،و يعتبر هذا السلوك بمثابة مرآة تكشف عن ثقافة و روح العمل داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف أكثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية ،حيث سنتطرق في هذا الفصل لأهم المفاهيم النظرية الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاث مباحث كالآتي :

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية،محدداتها و أبعادها.

المبحث الثالث: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين على مدار العقدين الماضيين و التي ابتكرها الفكر الإداري المعاصر ، و هو يعكس قدرة المنظمات في التفاعلات البيئية و الاجتماعية على زيادة مستوى كفاءة و فعالية الأداء التنظيمي من خلال دعم قيم التوافق بين الهدف و الربح ، و يتجاوز مفهوم المواطنة التنظيمية مفهوم الشرعية الشكلية للسلوك و يتضمن سمات مهمة تدعم السلوك التنظيمي ، و نظر لأهمية هذا المفهوم سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و اهم النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة ، نظراً لتأثيرها الحيوي على التماسك و التفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.(محمد ع.، 2008، صفحة 153) و نذكر بعض تعاريف التي قدمها الباحثين في هذا المجال نذكر:

عرف اورجان سلوك المواطنة التنظيمية على انها عمل طوعي وتلقائي لا يشكل جزءاً من نظام الحوافز الرسمي للمنظمة. وهو ليس جزءاً من نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، والذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. يُعرّف هذا التعريف مفهوم سلوك المواطنة المؤسسية بأنه السلوك الذي يكون طوعياً بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرسمي. لا يتم احتساب العاملين إذا لم يؤدوه كعمل تطوعي. متطلبات الوظيفة الأساسية والمهام المقررة.

اما عرفه ليفينزو انسل فقد عرفها على انها سلوك الفرد الذي يستهدف ترقية الأهداف التنظيمية من خلال الاسهام نحو تحسين بيئتها السيكولوجية و الاجتماعية(ياسر، 2012، صفحة 247)

كما عرفها القحطاني على انها " اعمال و أدوار تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت و الحوافز الرسمية ، و يمارسها الموظفون بهدف اشباع حاجاتهم و لمساعدة الآخرين تعود بالفائدة للمنظمة ككل ، و تسهم في زيادة تمسك المنظمة و تحقق أهدافها و فاعليتها." (القحطاني ع.، 2016، صفحة 25)

دائماً في نفس الاطار عرفت سلوك المواطنة التنظيمية على انها "السلوكيات ذات الأدوار الإضافية والتي يهدف العاملون المنخرطون فيها بشكل أساسي الى تحسين المواقف التنظيمية وأداء المهام من خلال احداث تغييرات بناءة في بيئة العمل ومهام الوظيفية." (مصطفى و اسماعيل، 2023، صفحة 350)

اذن ، من خلال التعاريف السابق نستنتج ان سلوك المواطنة التنظيمية هي مجموعة من الأعمال التطوعية التي يقوم بها الموظف في مجال عمله، خارج نطاق الدور الوظيفي الرسمي الذي يلتزم بأدائه، دون أي توقع لمكافأة مادية أو معنوية، بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة والفعالية.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

سنحاول في هذا المطلب التعرف على خصائص و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة

تعددت خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية نذكر منها :

- ❖ هي سلوكيات جماعية او فردية تخضع للإرادة الشخصية هي سلوكيات اختيارية تطوعية
- ❖ هي سلوكيات غير رسمية خارج المتطلبات القانونية للوظيفة
- ❖ تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية و العمل على تحقيق نتائج افضل تنعكس على الأداء العام للمنظمة ،ولا يتوقع الفرد او الجماعة الحصول على مكافئات مقابل هذه السلوكيات (حماني ، 2021، صفحة 37).
- ❖ سلوك المواطنة التنظيمية سلوك يدعم و يعزز البيئة الاجتماعية و النفسية للمنظمة
- ❖ سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الاجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير، لكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن ان تتحقق على المستويين الفردي و التنظيمي .(يرقي و بن عودة، 2010، صفحة 212)
- كما أضاف (القحطاني ع.، 2016، صفحة 46)خاصية الشمولية اذ أن سلوك المواطنة يشمل أكثر من نمط سلوكي فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ، و من ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية ،حتى لو كان من حقه ممارستها و هذا ما يعرف بجودة الامتناع.

الفرع الثاني : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه سلوك يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، و يحافظ على تماسكها و قوتها، و يمكن ان نلخص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية (الزعي، 2022، صفحة 8)

- تقليل نسبة الصراعات والنزاعات بين الافراد داخل العمل
- تقليل نسبة التسرب الوظيفي وخفض دوران العمل
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة
- توطيد العلاقات بين الافراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على أداء العمل
- زيادة قدرة العاملين والمسؤولين على أداء وظائفهم بشكل أكثر فعالية من خلال منحهم الوقت الكافي للتخطيط و حل المشاكل.

و يتفق العديد من الباحثين و الدارسين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية على أن سلوك المواطنة التنظيمية مهم جداً لك لمن المؤسسات و الأفراد . وتتبع أهمية هذا السلوك من حقيقة أنه يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، و يساهم هذا السلوك أيضا في توفير الحاجة إلى تخصيص الموارد الشحيحة لوظائف الصيانة ، يحافظ تخصيص الموارد الشحيحة لوظائف الصيانة على التماسك و الوحدة التنظيمية و يحسن الأداء الوظيفي للمدراء و الزملاء ، إن تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط الفعال و الجدولة و حل المشكلات و ما إلى ذلك يمكن المديرين و الزملاء من إنجاز العمل، و حل المشاكل.(محماني ، 2021، صفحة 37)

المطلب الثالث: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

تعد نظريتي التفاعل الاجتماعي و التعاون من اهم نظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

1- نظرية التفاعل الاجتماعي :

تقوم هذه النظرية التفاعلية على فهم العلاقات الاجتماعية و ما تحققه من اشباع حاجات نفسية و اجتماعية، وان الفرد لا يتفاعل الا مع من هو من محيط مجال السلوكي ، باعتبار الانسان كائن اجتماعي

فهو يسعى الى الانتماء الى الجماعات التي تشبه محيطه لإشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية، وتبادل الاجتماعي وفق منظور التبادلية السلوكية، هو تبادل للمنافع و الخدمات.(الزياري، 2017، صفحة 258) يرى اورجان ان التبادل الاجتماعي ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، اذ يظهر هذا السلوك كلما كان هناك تبادل اجتماعي في المنظمة.(شلابي، 2016، صفحة 97) ووفقا لهذه النظرية فان سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

2- نظرية التعاون :

صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، و تشير هذه النظرية الى أهمية العمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، يصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا، حيث يقتنع الافراد بانه عليهم ان يكافحوا من اجل الأهداف المشتركة وقد ميز روبرت نسبت بين أربعة أنواع من التعاون بين الجماعات وهي:(الزياري، 2017، صفحة 258)

-التعاون التلقائي /العفوي Spontaneous Cooperation

-التعاون التقليدي Traditional Cooperation

-التعاون الموجه Directed Cooperation

-التعاون الاتفاقي / التعاقد Contractual Cooperation

المبحث الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، محدداتها و ابعادها

سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة أنماط السلوك المواطنة التنظيمي، و محدداته و ابعاده.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط و الصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم والتي يمكن تلخيصها كالتالي:(القحطاني ع.، 2016، الصفحات 44-45)

– **نمط شؤون العاملين:** و يشمل هذا النمط مساعدة العاملين لزملائهم في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة المتغيين عن العمل، أو توجيه العمال الجدد.

- نمط المتعلق بالأمر الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم مساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الاجتماعية، الشخصية و النفسية التي تواجه الزملاء و المديرين و العملاء.
- نمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من المؤسسة: يتضمن مساعدة العملاء او المراجعين بالأمور التي تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة.
- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بالأعمال الإضافية: يظهر ذلك في اقبال العاملين على القيام بالأعمال الإضافية من اجل مساعدة المنظمة، كالإشراف في اللجان او بعض المشاريع المتعلقة بالعمل.(بومنتار و شلابي ، 2016، صفحة 119)
- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري : يتم ذلك من خلال الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، اقتراح تحسينات تنظيمية او إدارية او إجرائية من اجل جعل المنظمة أكثر نجاحا و تميزا .
- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: يظهر ذلك بالحديث عنها بصورة طيبة وإيجابية أمام الآخرين، ودفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها امام العاملين و العملاء مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين و البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة

تعددت و اختلفت العوامل المؤثرة في ظهور و اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية ، الا ان جل الباحثين اجمعوا على بعض المحددات نذكر منها:

- الرضا الوظيفي: يعبر عن الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز وأسلوب الاشراف، وأكدت الدراسات التي أجريت للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على ان الرضا يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث ان العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون الى اتخاذ سلوكيات إيجابية اتجاها المنظمة التي يعملون بها.(المصري، 2015، صفحة 26)
- الولاء التنظيمي: يعرف على انه استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينها، يترتب عليه سلوك الفرد يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، و رغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته و جهده من اجل الاسهام في نجاح و بقاء المنظمة و تحمل مسؤوليات إضافية ، بينت الدراسات ان الفرد الذي

يشعر بولاء عميق اتجاه منظمته يتولد لديه رغبة البقاء فيها و الحرص على نجاحها و تطورها.(بوزار، 2020، صفحة 78)

– **العدالة التنظيمية:** تعرف العدالة التنظيمية على انها العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة، حيث تتكون من ثلاث ابعاد رئيسية: البعد الأول و هو العدالة التوزيعية و تعني مدى شعور الموظف بان ما يحصل عليه مساويا لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه، اما البعد الثاني عدالة الإجراءات يقصد بها مدى شعور الموظف بان الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة ، اما البعد الثالث عدالة التعاملات و يقصد بها مستوى العلاقة بين المدراء و المرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء ، ولقد كفت الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة وذلك لان العدالة التنظيمية تؤثر إيجابا على مكونات سلوك المواطنة التنظيمية فشعور الموظف بالعدالة (توزيعية ، إجرائية ، معاملات) يولد لديه شعور المسؤولية اتجاه المنظمة و بالتالي القيام بالأعمال التطوعية.(المصري، 2015، صفحة 26)

– **الميول الفردية:** يقصد بها الخصائص الشخصية للفرد المتعلقة بقبول من قبل الاخرين و مدى سهولة و صعوبة انسجامهم او انفتاح الفرد فيما يتعلق بالعلاقات بين الافراد و ان هذه الميول تبين مدى استعداد الفرد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

– **الثقافة التنظيمية:** ان الثقافة التنظيمية التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل الى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانية مستقلة تسعى الى تحقيق أهدافها و التي تكون لها الاسبقية على اهداف الجماعة ، اما الثقافات التنظيمية التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة و ان حقوق الجماعة تسبق الحقوق و المصالح الفردية و ان هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الافراد الى ممارسة أنواع مختلفة من سلوك المواطنة التنظيمية.(عبد الخير، 2023، صفحة 152)

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و تبقى الأبعاد الأكثر شيوعا و استخداما هي :

1- **الايثار Altruism:** وهو سلوك اختياري، يقوم به الافراد العاملين بشكل طوعي هدفه مساعدة العاملين القدامى و الجدد على حد سواء في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، و أساليب و طرق انجاز مهامهم (رحامنه، 2014، صفحة 55) أمثلة عن ذلك :

- مساعدة زملاء بمشروع معين او أداء مهمة ما
- ارشاد و توجيه الزملاء الجدد و مساعدتهم على التكيف.
- 2-الكياسة Courtesy:** و يطلق عليها أيضا مسميات أخرى كالياقة ،اللطف و المجاملة و تشير الى سلوك الفرد الموجه نحو منع وقوع المشاكل و الصعوبات المتعلقة بالعمل ، و تجنب اثاره المشاكل مع زملاء العمل و عدم استغلال حقوقهم او التعدي عليها ، كما يعكس هذا البعد رغبة الفرد في التشاور مع زملائه الاخرين في حال عزمه على اتخاذ قرارات تؤثر عليهم .(بوزار، 2020، صفحة 74) امثلة عن ذلك :
 - احترام حقوق الزملاء الاخرين وخصوصياتهم.
 - تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات و تسهيل إجراءات العمل.
- 3-الروح الرياضية Sportsmanships:** كما يطلق عليها روح التسامح و هي انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات و المضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون شكوى ن كما تشير الى قدرة الفرد على محافظته على الاتجاهات الإيجابية لديه بالإضافة الى التسامح و الصبر و الإحساس بمشكلات الاخرين.(يرقي و بن عودة، 2010، صفحة 217)امثلة عن ذلك :
 - تحمل ظروف العمل الصعب و تقبلها دون شكوى او تدمير .
 - التضحية بالمصالح الشخصية من اجل مصلحة المنظمة او فريق العمل .
- 4-وعى الضمير Consciousness:** كما يسمى أيضا بصحوة الضمير او ضمير الحي كما يطلق عليه أيضا ببعد الالتزام العام ،أي الإنجاز وفق ما يمليه الضمير و هو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة و الاخرين، و يتعدى حدود الالتزام، اذ يعكس مدى حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل و مدى حرصه على الالتزام بقواعد و قوانين العمل.(يرقي و بن عودة، 2010، صفحة 217)و امثلة عن ذلك:
 - الدقة في المواعيد و عدم استغلال وقت المخصص للعمل في القضايا الشخصية.
 - اتباع القواعد و التعليمات و الإجراءات.
 - العمل خارج ساعات الرسمية للعمل.

5- السلوك الحضري Civic Virtue: و تتضمن الأنشطة الاختيارية التي يتطوع العامل بالمنظمة للقيام بها ، حفاظا على المنظمة و تحقيق أهدافها ، إضافة الى تبني مبادرات العمل التي من شأنها تحقيق التفوق و تميز للمنظمة و تقديم اقتراحات بناءة و البحث عن فرص لتطوير العمل.(رحامنه، 2014، صفحة 55) و امثلة عن ذلك :

-الحرص على حضور اجتماعات المنظمة والندوات غير الرسمية.

-محافظة على التعبير والادلاء بالرأي.

-أداء العمل بصورة تحافظ وتنمي المنظمة.

المبحث الثالث: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

يعيق تبني سلوك المواطنة التنظيمية عدد من العقبات. إنها العوائق التي تقف كحاجز بين هذا السلوك المرغوب الذي تسعى إليه جميع المنظمات وترغب في ترسيخه في قيم مواردها البشرية وبين موظفيه، و سوف نحاول التحدث في هذا المبحث عن الاثار التنظيمية لسلوك المواطنة ، و معيقاتها و طرق تعزيزها .

المطلب الأول :الاثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على ردود أفعال الموظفين من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى.ومن ناحية أخرى، فإن سلوك المواطنة له تأثير كبير على الأداء التنظيمي والفردى وأداء مجموعة العمل، كما أكدت العديد من الدراسات والأبحاث السلوكية.

أولاً: اثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي :

وُجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في كفاءة وفعالية المنظمات.ويرى البعض أن الأدوار الرسمية وحدها ليست كافية لتعزيز الأداء التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تحتاج إلى متطوعين ومتحمسين يبذلون جهداً إضافياً يتجاوز أدوارهم المحددة رسمياً:

على المستوى التنظيمي، وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال:(شلاي، 2016، صفحة 41)

-مساعدة العاملين لبعضهم البعض وتحسين الأداء، على سبيل المثال، من خلال التطوع لمساعدة العاملين الجدد أو من خلال تبادل وتعلم وظائف جديدة.

- مساعدة بعضهم البعض وتحسين الأداء من خلال تبادل، تعلم مهارات وتقنيات وسلوكيات وخبرات إدارية جديدة.

-اكتساب مهارات فنية وسلوكية وإدارية جديدة لتحسين إنتاجية القوى العاملة بسرعة.

-من خلال تقديم اقتراحات قيمة لتحسين القسم الإداري وتجنب المشاكل لزملائهم، وكذلك من خلال نشر السلوكيات المرغوبة في مكان العمل.

ثانياً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية

ان تحقيق الميزة التنافسية يساعد سلوك المواطنة التنظيمية المؤسسات على تحسين إنتاجية موظفيها من خلال:

-العمل على إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات أعلى وبتكلفة أقل، مما يحسن من كمية العمل وجودته، ويزيد من رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المؤسسة، ويزيد الطلب على سلع المؤسسة وخدماتها، ونتيجة لذلك، يزداد رضا العملاء ويزداد الطلب على منتجات المنظمة وخدماتها ونتيجة لذلك، تزداد حصة المنظمة في السوق، مما يمكنها من مواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات في البيئة. (بوزار، 2020، صفحة 86)

ثالثاً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية:

حيث يساهم استعداد و رغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة و تحمل مسؤوليات أكبر، فضلاً عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة، وكذلك عدم تهرّبهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية ، و بذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كان تستحملها في حالة تعيين أفراد آخرين للقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الفرد تطوعياً ، كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها ، حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة و عدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة .(يرقي و بن عودة، 2010، صفحة 215)

المطلب الثاني: معيقات سلوك المواطنة التنظيمية

ان غياب و افتقار المنظمات لسلوك المواطنة التنظيمية راجع لعدة معيقات و عراقيل نذكر منها: (السايس و زيد، 2023، صفحة 445)

-عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.

-البيئة الاجتماعية والنفسية السلبية للمنظمة تؤدي الى عدم تقوية توجيهات الموظفين الإيجابية نحوها.

-عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم مما يؤدي الى عزوفهم عن انخراط في الأدوار التطوعية.

-عجز ثقافة المنظمة و قيمها عن التخفيف من ضغوط العمل ، فضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين و على سلوكياتهم الإيجابية(بومنقار و شلاي ، 2016، صفحة 38).

-عدم سعي المنظمة الى إرضاء العاملين لديها معنويا و ماديا و زيادة ضغوط العمل و عدم توفير بيئة و ظروف عمل ملائمة مما يؤدي الى قيام الافراد بسلوكيات غير متوقعة.

-كما يمكن ان تكون سياسة تنظيمية أكبر عائق في تبني سلوك المواطنة التنظيمية حيث تفتقر معظم المنظمات لإحلال العدالة التنظيمية، مما يولد شعور بالظلم لدى الموظفين و هذا يشكل حافز لعدم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث : سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

هنالك عدة أساليب و طرق لتحفيز و مواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية ،

حيث ذكر الباحثين (السايس و زيد، 2023، الصفحات 445-446)العديد من الأساليب نذكر منها:

-تشجيع القادة للعاملين بالتمسك بالقيم الأخلاقية ،من اجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني و تطوعي.

-اتسام القادة بالوعي الإداري و المرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة ، الامر الذي يحفز العاملين على القيام بسلوكيات إبداعية ،تحقق للمنظمة النجاح و فعالية الأداء .

-ترغيب العاملين وتشجيعهم على ابداء آرائهم، وتعزيزها بالحوار معهم بعيدا عن المركزية ووضع مكافئات لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أضاف (القحطاني ع.، 2016، الصفحات 61-62) أساليب أخرى :

-السعي الى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية و الاجتماعية، والعمل على اشباع حاجاتهم و عدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

-اهتمام القيادات الإدارية بالمنظمة بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين، لتقوية مهارات الاتصال لديهم، و الاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل و التي من خلالها تتحسن نشاطات الموظفين الإضافية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل، يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الطوعي الذي يظهره الموظفون تجاه الجهات الفاعلة في بيئة عملهم (الزملاء والقادة والعملاء) والمنظمة بشكل عام، إنه سلوك إيجابي مدفوع بطبيعته الطوعية وليس مفروضاً بطبيعته اللاإرادية. وهو يتجاوز حدود الدور الرسمي ولا يخضع لأنظمة التقييم أو المكافآت أو الحوافز، ومن خلال استعراض الأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية و سبل تعزيزها يظهر تأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي، و الرضا الوظيفي و تكامل الفريق و بناء روح الجماعة داخل المنظمة و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها .

في نهاية المطاف، سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تتفاعل فيه العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية تجلب العديد من الآثار الإيجابية للمؤسسة، مثل زيادة الإنتاجية والفعالية التنظيمية و زيادة الانتماء و الولاء الوظيفي ، و هو ناتج عن الثقة التنظيمية وهذه الأخيرة التي سنحاول التعرف عليها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للثقة التنظيمية

تمهيد:

الثقة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً في بناء علاقات عمل فعالة داخل المنظمات، إذ تعكس مدى استعداد الموظفين للتعاون والتفاعل مع بعضهم البعض ومع الإدارة، و تعتمد الثقة التنظيمية على الاعتقاد بأن المنظمة تتبنى قيم العدالة، الشفافية، والاحترام في تعاملها مع الموظفين، إذ تعد الثقة واحدة من أكثر أدوات الإدارة فعالية لأنها تخلق الظروف اللازمة للنجاح التنظيم، ومن المهم معرفة مفهوم الثقة التنظيمية و محدداتها، و أنواعها و معيقاتها و سبل تعزيزها، أثرها على أداء الموظفين ونجاح المنظمة بشكل عام

لهذا سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على ماهية الثقة التنظيمية من خلال :

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

المبحث الثالث: أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على ماهية الثقة التنظيمية من مفهومها وأنواعها وأبعادها وكذا اهم العراقيل التي تواجه هذا المفهوم.

المطلب أول : نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

على الرغم من أن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار Erikson إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل Luhman الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة ، وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة السلطة ، تقسيم العمل، نطاق الإشراف ،) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة ، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة . (شهاب ، 2017، صفحة 277)

أخذت دراسة الثقة التنظيمية تتطور على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم ، نظرا الأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأداء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاليف لإنجاز الأهداف المشتركة ، وعليه فإنها متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالثبؤ بالسلوك الفردي ونجاحه . كما ازداد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية بشكل خاص، حيث أنها من السلوكيات التي تمارس على المستوى الفردي والتنظيمي وعلى مستوى التنظيمات والدول في علاقاتها البيئية ، وقد أجمع الباحثون على أنها عنصرا فعالا في التخفيف أو الحد من السلوك الانتهازي فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية في حقل الإدارة ، ونضج بوصفه متغيرا مهما ضمن متغيرات التطوير التنظيمي، خلال أعوام السبعينات، والأخص ضمن محاولات إصلاح القطاع العام ، استنادا إلى تبلور أهمية مفاهيم أخرى تسهم وتعزز من فاعلية التطوير التنظيمي.

ويتطور مفهوم الثقة التنظيمية لدى الأفراد نتيجة لعدة عوامل من أهمها المشاركة والاحترام المتبادل، والمصادقية، وحرية تدفق المعلومات، والعدالة وثقافة القائد وكفاءته والدعم المادي والمعنوي، وتقدير الجهود، ووجود صلاحيات وسياسات واضحة لأداء العمل، وتوفير فرص الترقية وتنمية الذات، وثقة القائد بالمرؤوسين، وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار، والتمسك بالقيم الدينية. (كريم و محمد ، 2016، صفحة 176)

المطلب الثاني : مفهوم الثقة التنظيمية و أهميتها

الفرع الأول : مفهوم الثقة التنظيمية

نال موضوع الثقة التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الكتاب والباحثين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريف الثقة التنظيمية، فهناك من عرفها على أنها " قرار الطرف الأول سواء كان (فرد أو منظمة أو جماعة) النابع عن رغبته بأن يكون معرضا لأهداف الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى مبادئ أخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما ". (ابو شاويش ، 2013، صفحة 14)

وهناك من اعتبرها " بانها رغبة في زيادة استثمار طرف لآخر بناءا على التوقعات الإيجابية السابقة ،او بعبارة أخرى ،التفاعل المتبادل بين الموظفين و المديرين في انجاز مهامهم ". (سريير و راجي ، 2020، صفحة 267)

وتعرف الثقة التنظيمية كذلك على أنها " حمل المبادئ لكل من الطرفين وتتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب وأن هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد مثل :

الأمانة، الولاء، الصدق ". (هاشم و أعابدي، 2010، صفحة 45)

و هناك من عرفها على انها "امر حيوي لكل من العمل المبتكر داخل المنظمة في فرق العمل و بين التحالف الاستراتيجي للمنظمات و الشراكة". (Kirsimarja & Pirjo , 2000, p. 4)

و تعرف كذلك بانها" سلوكيات إيجابية متوقعة يمكن ان يمارسها احد الأطراف في سياق علاقات العمل تجاه طرف الاخر ،قد تكون الثقة في المدير ، او زملاء العمل او في المجتمع المحيط بشرط ان يؤمن الطرف الأول بصدق المعلومات و الأفعال التي يقدمها الطرف الثاني ، بما يساهم في تحقيق اهداف المدرسة". (صادق و احمد ، 2019، صفحة 9)

بناء عن هذه التعاريف يمكن القول ان الثقة التنظيمية هي ثقة الموظفين بسياسات و إجراءات المنظمة و الاعتقاد بأن المنظمة تلتزم و تفي بوعودها للموظفين و تتخذ قرارات التي تستجيب لاحتياجات الموظفين و تحقيق أهدافهم بما يخدم مصالح المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الأتي (نجيب و كريم ، 2016، صفحة 313):

-الثقة التنظيمية عامل مهم في تقليل تكاليف من حيث قلة الحاجة الى الاعتماد على الهياكل التنظيمية للمراقبة و السيطرة على سلوكيات الفرد و الجماعة.

-الثقة التنظيمية تؤمن و تعزز و تخفض الكثير من الحالات فهي تؤمن الرضا الوظيفي و الأداء المتميز و تعزز من حالات الولاء و الرغبة بالبقاء في المنظمة و تخفض من حالات ترك العمل و الغياب و الصراع في المنظمة.

-الثقة التنظيمية تشكل مصدرا للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الاسهام في تحقيق العوائد و استخدامها مستقبلا.

-الثقة التنظيمية وسيلة لخلق القيمة عبر التبادل المستند الى التعاون و انتاج راس المال الفكري من خلال تطوير قواعد سلوكية عامة للتعاون عبر الزمن و مضاعفة الرغبة في التبادل الاجتماعي

-تلعب الثقة التنظيمية دورا أساسية في استثمار عنصر الوقت من خلال تامين الاتصال و الحوار و انفتاح أكبر لحصول التبادل الفطري بين الأطراف.

المطلب الثالث: أنواع و وظائف الثقة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى أنواع ووظائف الثقة التنظيمية

الفرع الأول : أنواع الثقة التنظيمية

تتمثل أهم أنواع الثقة فيما يلي :

1-أنواع الثقة بالنظر إلى أطرافها : يذهب عند الباحثين إلى تقسيم الثقة بالنظر إلى أطرافها إلى نوعين:(الشتوي، 2016، صفحة 291)

أ -الثقة الشخصية: بين الأشخاص الرغبة أو الاستعداد من جانب طرف معين لأن يكون معرضا بأن يتأثر بأفعال وتصرفات طرف آخر، عندما يتوقع من الطرف الآخر القيام بأداء أعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة، في حالة ما إذا كان الواثق لا يستطيع متابعة سلوك الموثوق فيه أو مراقبته أو التحكم فيه .

ب -الثقة غير الشخصية : ويطلق عليه (الثقة بالمنظمة) وتعكس ثقة الأعضاء بالمنظمة وهي عبارة عن إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيئ الظروف وستتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كأنها ستلتزم بالوعود التي تعد بها ، كما ستكون مؤتمنة لرعاية أهداف الموظف الذي يعمل لديها و لصالحها .

2 -أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة: يمكن تقسيم الثقة بالنظر إلى بعد السلطة إلى نوعين رئيسيين هما(ابو شاويش ، 2013، صفحة 56) :

أ - الثقة العمودية: وتشير إلى ثقة المرؤوسين في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وبسهولة ، لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيهم وطموحاتهم .

ب- الثقة الجانبية : وهي تشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد ، نظرا للعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات ، حيث يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، لأن هناك صعوبة على الشخص للإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو بحاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم ، لذا لا بد من توافر الثقة بينهم.

3- أنواع الثقة بالنظر إلى موضوعها: وفق هذا المنظور، فإن الثقة تنقسم إلى ثلاثة أنواع. (شهاب ، 2017، صفحة 283)

أ - الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية : وهي المعتمدة على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية، ومن ثم فهي مرتكزة على الأسس الأخلاقية التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء التي قد تؤثر سلبا على الآخرين .

ب- الثقة المرتكزة على الكفاءة : وهي الثقة المستمدة على إدراك لقدرات الأفراد وإمكاناتهم ومهاراتهم للقيام بمهام معينة ، وهي الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه

ج - الثقة المرتكزة على العقد : وهذا النوع يعتمد على الالتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، ويتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقا لبنود العقد الذي يربط بينهما، لأن المنظمة تحتاج العمل والإنجاز والعامل يحتاج المكافأة والتقدير

4- أنواع الثقة بالنظر إلى مصدرها : و تنقسم الى(هاشم و العابدي، 2010، صفحة 41):

أ -الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة .

ب- الثقة القائمة على ملامح شخصية : هي التي تحدث لأي طرف من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جدير بهذه الثقة من عدمه.

ج -الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.

الفرع الثاني : وظائف الثقة التنظيمية :

باعتبار الثقة مكونا من مكونات الرأس المال الاجتماعي، وبالتالي مؤثرا مهما في بناء السلوك التنظيمي الاجتماعي الايجابي، فإن عامل الثقة يعمل على إتمام الوظائف التالية:(حسيني ، 2017، صفحة 287)

-الوظيفة التكاملية: حيث تكون النتيجة تأسيس نظام اجتماعي يحكم بمعايير السلوك الموثوق والجدير بالثقة.

- تخفيض التعقيد وتقليص اللابيقين : من حيث نتائج القرارات والتي تكون مبنية على أساس السلوك المتوقع من الأفراد نتيجة منحهم درجة ثقة معينة

- توفير ميزة التعاون: حيث أن الثقة تحدد النتيجة المتوقعة في علاقات الأفراد ضمن مدخل الخيارات الرشيدة.

- تعزيز الثقة الذاتية للأفراد: الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، والثقة الذاتية تغذي ثقة الأفراد بأنفسهم وتدعم محفزات النجاح الذاتي في العمل.

ولبلوغ هذه الوظائف لابد من وجود ركائز أساسية تبنى عليها الثقة التنظيمية و التي منها:

الفرع الثالث : ركائز بناء الثقة التنظيمية :

تتمثل ركاز بناء الثقة التنظيمية في: (ابو شاويش ، 2013، صفحة 63)

- تطوير نظام قيم مشترك لأفراد المنظمة : بالاتفاق على مجموعة من القيم التي تحكم عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي والالتزام بها عمليا من طرف القادة لضمان ترسيخها في شخصية الفرد المنتمي للمنظمة ، حيث أصبح لزاما عليها تطوير هوية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي قد يميز موردها البشري ، أي أن الأمر تعدى إيجاد ثقافة تنظيمية إلى تطوير هوية تنظيمية

- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشاركة : ويقصد بالرؤية تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها ، على المدى الطويل والقصير في ضوء البيئة العامة ، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك ظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية ويشترط في ذلك توضيح القائد لوجهة نظره الشخصية المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والاستراتيجي، حيث يؤكد احد الباحثين أن الذين يطمحون لأدوار قيادية في ظل ظروف البيئة الحالية يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى، حيث أنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة ، وهي ميل فطري لن يزول، رغم الأهمية البالغة لوضوح المعنى إلا أن ذلك غير كاف لضمان الحافز والالتزام من جانب المرؤوسين ، لابد من احترام خلفية القيم المتفق عليها جماعيا و المحددة لهوية أفراد المنظمة ، مما يعزز الثقة في السلوكيات والقرارات الصادرة عن القيادة ، حتى في حالة الاختلاف في الرأي فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة ، أو اضطرار القائد عند الضرورة للاستئثار باتخاذ القرار الذي يراه مناسبا تحت قيود : الزمن المتوفر الإمكانيات المتاحة والممكنة.

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

سوف نتطرق في هذا المبحث الى اساسيات الثقة التنظيمية والتي تشمل محددات و ابعاد الثقة التنظيمية، و نظريات الثقة التنظيمية، و كذا معوقات و عوامل تعزيز الثقة التنظيمية.

المطلب الأول : محددات و أبعاد الثقة التنظيمية

الفرع الأول : محددات الثقة التنظيمية

لا تقف المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها و استمرارها قوية و مؤثرة عند حدا لكفاءة ، أي أنها لا تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة ، و إخلاص ، و إنما يكون طموحها أبعد من ذلك، إذ تسعى لبناء الثقة المتبادلة بينها وبين أفرادها، و بينها و بين المجتمع المحيط أيضاً، وعلى أساس ما تضمنته الأدبيات المتاحة في هذا المجال ، يمكن القول أن العدالة التنظيمية و الدعم التنظيمي يعدان محددين لثقة الموظفين بالمنظمة .(علي حسون، 2012، صفحة 69)

محددات الثقة بالرئيس المباشر : هناك ثلاث محددات للثقة بالرئيس المباشر تتمثل في : (عطية ، 2016، صفحة 38)

1- النزعة إلى الخير : وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه و يريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية أو لتحقيق مكاسب شخصية .

2- الاستقامة : وتعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من البادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس .

و هناك عدد من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة ، تتمثل في : اتساق أفعال الرئيس المباشر فيما لماضي و صرامته امتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة .مدى التطابق بين أقواله أفعاله

3- القدرة على أداء العمل بكفاءة : و تعني القدرة على مجموعة من المهارات و القدرات و الخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل.

محددات الثقة بزملاء العمل: تتمثل بعض مؤشرات الثقة بزملاء العمل(هنا ، فاطمة ، و حسام ، 2020، صفحة 331) في :

- شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته واستعدادهم للتضحية من أجله.

- الثقة المتبادلة بين زملاء العمل والتعامل بشفافية

- تبادل المعلومات بين الزملاء ووجود اتصالات متبادلة بزيادة الثقة

محددات الثقة بالإدارة العليا: توجد العديد من مؤشرات الثقة بالإدارة العليا والتي من بينها: (هناء ، فاطمة ، و حسام ، 2020، صفحة 332)

- حرص الإدارة العليا على مصالح العاملين و حقوقهم عند اتخاذ القرار .

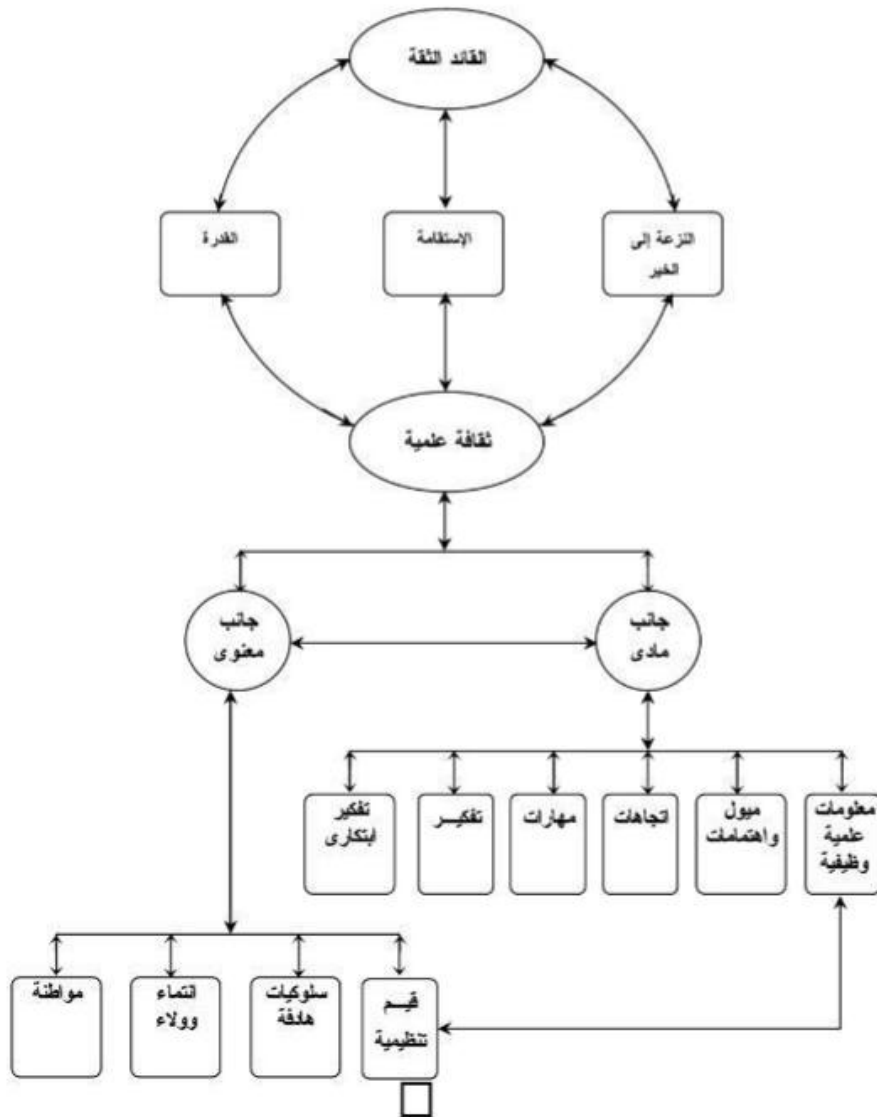
- عدالة الإدارة في التعامل مع كافة العاملين و تطبيقها للقوانين و اللوائح على الجميع .

- حرص الإدارة على تقديم المساعدة و العون لجميع العاملين.

- تقدير الإدارة للجهود الاستثنائية والأفكار الجديدة للعاملين.

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تندرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء و المشرفين

الشكل 02: محددات الثقة بالرئيس و اثارها



المصدر: (الشايب و ابو حمور ، 2014، صفحة 256)

الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى :

أ-الثقة بالمشرفين: تشير الى ثقة العاملين بنزاهة المشرف عليهم و كفاءته و انفتاحه ، و توافق كلماته مع افعاله ، حيث لا يمكن للمشرف ان يقود الاخرين بشكل جيد الا اذا كانت لديه سمات مثل النزاهة و الأمانة ، و يمكنه

انشاء نظام اتصال فعال مع عاملين و سماح لهم بالمشاركة و تفويض المسؤوليات مع الثقة من ان العاملين سينفذون بشكل مناسب كل ما هو مطلوب منهم(سرير و راجي ، 2020، صفحة 268)

ب-الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة بين العاملين من حيث الاعتماد المتبادل و الاشتراك في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة ، تكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من السمات و الخصائص التي تجعلهم جديرين بثقة الآخرين التي تشمل الالتزام بالعمل و اهتمام بمصالح الزملاء و مساعدتهم.(صادق و احمد ، 2019، صفحة 266)

ج-الثقة في الادارة العليا: تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين و تطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، و توفير الهيكل التنظيمي المرن و المناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام و الفروع .(ابو شاويش ، 2013، صفحة 71)

فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة و بالتالي انخفاض ولائهم و التزامهم التنظيمي ، فهي توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف و سلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، و النية والرغبة للثقة بأقوالهم و أفعالهم.

و تكون هذه الثقة على أساس القواعد السياسات و مخرجات القيادة مثل العدالة و جودة العلاقة و المكافآت و فرص التطوير المهني و الاحترام و غيرها من المواضيع الأخرى، و غالبا ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية و العدالة التوزيعية، و يعد النمط القيادي المناور الذي يوحي للعاملين بأنه معهم إلا انه في الحقيقة ليس كذلك من أكثر الأنماط هدمًا للثقة في سلوك القيادات الإدارية و تنجزاً إلى نقطتين : (عطية ، 2016، الصفحات 29-30)

1- سياسات الأفراد : تختص سياسات الأفراد في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها من الأفراد حيث أن هدف السياسات الأفراد الرئيسية هي : العمل على تكوين قوة عمل مستقرة .

- بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية باستمرار.

- توزيع المكافآت المادية و المعنوية و الترقيات بعدالة.

- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المرؤوسين. توفير فرص التدريب و التدرج على السلم الوظيفي.

-بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين مبعثها

-روح المودة والتعاون بين الجميع.

-وضع مستويات عادلة الأجور وأن يقتنع المرؤوس بها.

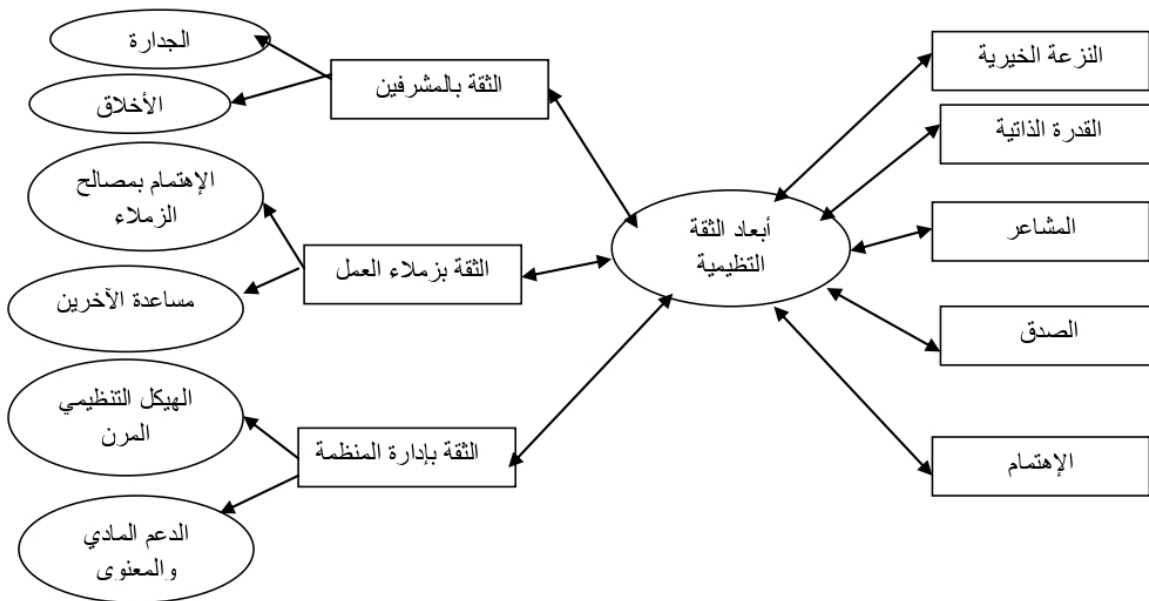
-مد المرؤوس بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملاتها مع المرؤوسين.

-معاملة كافة المرؤوسين باحترام ومساواة بلا محسوبية أو تعصب في معاملتهم.

-مراعاة احتياجات مطالب المرؤوسين المعقولة المعنوية والمادية.

2 - توافر المعلومات : هناك الكثير من الشواهد التي تشير إلى أن توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الأفراد بحرية أكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم وأصبحوا أقل استعدادا لترويج الإشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة؛ وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والأفقي داخل المنظمة خلال كافة إجراءاتها سيشعر العاملون بأن هناك أمر ما يدبر ضد مصالحهم لم تتاح لهم المعلومات.

الشكل 03: ابعاد الثقة التنظيمية



المصدر (بحري و خرموس، 2022، صفحة 1320)

المطلب الثاني: نظريات الثقة التنظيمية

تعدّ الثقة التنظيمية عنصراً هاماً لنجاح أي منظمة، حيث تُساهم في تعزيز التعاون، و الإنتاجية ، و الابتكار، و الالتزام بين الأعضاء. و قد نمت على مر السنين العديد من النظريات التي تسعى لشرح مفهوم الثقة التنظيمية و تحديد عواملها و نتائجها، ومن بين اهم نظريات الثقة التنظيمية ما يلي :

أولاً: النظرية Z

ترى نظرية (Z) التي طوره اوليم أوشي W. Ouchi في عام 1981 أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لتتحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير ، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و الفعالية، ويرى أو شي أن نظرية Z تقدم ثلاث دروس أساسية هي:

- الثقة لأن الثقة و الإنتاجية هما شيء واحد و لا يمكن التفريق بينهما.
- الحذق و المهارة : إن الحذق و المهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة و المعاشرة الطويلة في الوظيفة.
- الألفة و المودة : و تعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية ، و ما يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين.

إن نظرية أوشي أكدت أن الثقة التنظيمية تعد من بين أهم عناصر لإدارة، بل إن النموذج الياباني عبر هذه النظرية جعل الإنتاج و الثقة في نفس المرتبة و هو ما يؤكد أن الإدارة اليابانية تقوم أساساً على فكرة الثقة التنظيمية بين الأفراد و المنظمة ، و هي بذلك تمنح الفرد كامل الحرية و المسؤولية في نفس الوقت، والتي تدفعه نحو العمل و الإنتاجية على اعتبار أن منح الفرد الثقة يساهم في زيادة أدائه و عمله ، فالإنسان ليس بحاجة لمراقبته بقدر ما هو

بحاجة للثقة فيه من أجل دفعه للعمل و تحقيق أهداف المنظمة ، و قد توالى نجاحات النموذج الياباني الذي غير النظرة الروتينية و التقليدية للإنسان من خلال النظر من زوايا إيجابية لم يكن ينظر إليها ، ولعل النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية انطلق من ذلك عبر الإيمان بالإنسان الياباني و هو ما غير مجرى الإدارة التي لم تعد مقتصره على المنظمات اليابانية بل بدأت تعرف الانتشار لما حققته من نتائج إيجابية ملموسة يمكن رؤيتها عبر واقع المشهد التنظيمي .. (بحري و خرموس، 2022، صفحة 1287)

ثانيا: نظرية إدارة الجودة:

يرى بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية عائد الى مهارات العلاقات الإنسانية في التعامل معهم و بذلك تشكيل هيكل مفاهيم ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة. والتي هي مجموعة من الاعمال و الأنشطة التي يلتزم بها جميع افراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم من اجل تلبية حاجات و رغبات المستهلكين. يعتبر ديمغ أبا لثورة الجودة حيث يرى بان أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأميركية، قد فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الإنتاج ، و عندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة ، فتتولد تكلفة مضافة ، حيث يقتضي الامر اما اصلاح العيوب او اتلاف المنتجات المعيبة ،لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة اثناء الإنتاج ، و بذلك تتم الوقاية من الأخطاء. و مع ذلك فان إدارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على المنتج الكامل الخالي من العيوب،و انما كان المطلوب هو المنتج الموثق. تعد الثقة بالإضافة الى الرضا أهدافا أساسية في إدارة الجودة الشاملة و كذا في نظرية Z، حيث استفادت النظريتين من التطور تكنولوجيا معلومات لتحقيق معدلات أداء و جودة عالية ، و دقة في الانجاز مع خفض التكاليف(البدراي ، 2010، صفحة 64)

ثالثا: نظرية ماكريجور للدافعية:

في مقابل نظرية أوشي نجد أن نظرية ماكريجور للدافعية ، قد أشارت للثقة التنظيمية من خلال اعترافها أن هناك إنسان يمكن الاعتماد عليه لبلوغ أهداف المنظمة، و في هذا الإطار ميز دوغلاس ماكريجور بين مجموعتين من الافتراضات، إذ درس وجهة نظر بعض المديرين عن الطبيعة البشرية ، و خرج من هذه الدراسة بوجهتي نظر متناقضتين سمي الأولى نظرية (X) وسمي الثانية نظرية (Y)

ان مديري نظرية (X) يفترضون ان الأفراد لا يحبون العمل و يسعون دائما للهروب من تحمل المسؤولية ،لذا يجب اجبارهم و تهديدهم ،و هم يفترضون ان الموظفين لديهم القليل من الطموح و يفضلون التعامل الرسمي نظرا لرغبتهم في عدم تحمل المسؤولية ،و تتمحور أهدافهم حول السعي للحصول على الشعور بالأمن فحسب.

أما نظرية (Y) فيفترض مديريها ان الافراد يعتقدون ان عملهم جزء طبيعي من حياتهم وانه من الممكن ان يتقبلوا تحمل المسؤولية بل و يبحثون عنها ،و لديهم دوافع ذاتية داخلية للكفاح من اجل تحقيق أهدافهم و الوفاء بالتزاماتهم كما انه يعتقد ان هؤلاء المديرين يرون مرؤوسيههم مبدعين و مبتكرين في سعيهم لإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة ،وتقول نظرية (Y): (شيراز، 2022، صفحة 73)

- ان الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب لا تعتبر الوسائل الوحيدة التي تدفع الافراد الى بذل لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بل يستطيع العامل ان يمارس الرقابة على النفس و توجيهها لكي يتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.

- ان معظم الافراد العاملين يرغبون في اشباع حاجاتهم الاجتماعية لتحقيق الذات، كما انهم يرغبون في استخدام ذكائهم وتصوراتهم وتقديرهم للموقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة. (الدوري ، السكارنة ، عبد الهادي، و عبد القادر، 2011، صفحة 241)

إن نظرية (Y) أكدت على وجوب منح الرقابة الذاتية للعمال التي هي جزء من الثقة التنظيمية التي تمنح للفرد، أي أن المنظمة تتركه يعمل بحريه لأنها تثق فيه بدون أي رقابة خارجية أو تهديد له ، و إن منحها ثقة هو بالفعل منحه للمسؤولية ، فالثقة هنا تقابلها المسؤولية في العمل التي على الفرد تحمله لتحقيق أهداف المنظمة ، فكلما زادت المسؤولية زادت إنجازات الفرد في العمل ، و لن يتحقق ذلك إلا من خلال الثقة التنظيمية التي هي شرط أساسي لذلك. (شيراز، 2022، صفحة 74)

الشكل 04: الاختلافات بين النظرية (Y و X)

عناصر الاختلاف	نظرية X (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية Y (الاتجاه التفاؤلي)
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة.
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مراجعتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازاً والذي يعينهم من المسألة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير مطموحين وليسوا على مستوى المسؤولية. ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة، لتحقيق الأهداف.	يشوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: (الدوري ، السكارنة ، عبد الهادي، و عبد القادر، 2011، صفحة 242)

المطلب الثالث : معيقات الثقة التنظيمية و عوامل تعزيز الثقة التنظيمية

الفرع الأول : معيقات بناء الثقة تنظيمية

توجد مجموعة من المعوقات التي تعيق و تحد من وجود الثقة داخل المنظمة و من اهم هذه المعوقات ما يلي(بوزار ، 2020، الصفحات 61-62) :

- هشاشة الثقة و ضعفها داخل التنظيم: و يكون ذلك بسبب الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة و تضعفه ، كفرش سياسات و إجراءات إدارة معقدة ، و التي تكون ناتج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً ، و كذا مركزية اتخاذ القرارات و عدم اشراك الافراد في عمليات صنع القرار
- استخدام تقنيات التي تضعف الثقة : مثل نظم الاشراف و المراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها ، نظراً لان ذلك يقلل من شعورهم بالأمن و يقلل من دافعيتهم للعمل .

-الإخلال بالعقد النفسي : و يقصد بذلك توقعات كل من الافراد و المنظمة في ما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته ، و ظروف العلاقة المتبادلة بينهم ، و سمي بالعقد النفسي لكونه غير مكتوب ، و يتضح من خلال بيئة العمل و المناخ التنظيمي السائد على العاملين.

-الشك و عدم الثقة :و يعتبر الشك احد مسببات انعدام الثقة و انهيارها داخل المنظمات ،و يعتقد ان بعد العمليات الادراكية كالتصنيف الاجتماعي ،يزيد من نسبة الشك بين الافراد في المجموعات المختلفة بالمنظمة ،لان افراد مجموعة ما يعتقدون ان افراد المجموعة الأخرى غير مخلصين مما يؤدي الى انعدام الثقة بين الافراد .

-تضليل الثقة و استغلالها: فعلى مستوى الافراد و المنظمات، قد يتعرضون الى انتهاكات من قبل الاشخاص الانانيين و المخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم على حساب الآخرين و المنظمات تعمل بها.

الفرع الثاني: عوامل تعزيز الثقة التنظيمية

هناك عدة أساليب لتحفيز الثقة التنظيمية و التي من بينها : (جبارين، ابو سمرة، و ابو صاع، 2018، صفحة 15)

- الكفاءة : حيث يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة ، و تنزعج الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله ، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها ، و من هنا يمنحهم المدير ثقته.

-العمل الجماعي والجماعة: حيث يعتبر من العناصر الداعمة و المحفزة للثقة شرط توافر التعاون و المساواة و التكامل و المشاركة في المهوم و الطموحات و الآمال ، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية

-الانتماء: يعتبر من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، و يتحقق الانتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالانتماء المشترك لغايات و أهداف و رؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية ، ومدبرين مشرفين عليهم

كما ذكرت (العريفي ، 2019، صفحة 1232)عوامل أخرى لتعزيز الثقة التنظيمية والتي هي:

-اعتماد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية و أساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين ، واحترام آرائهم و امكانياتهم و استخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي.

- اظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين ، و السعي لإنجاز الاعمال بدقة ، و دعمهم في ظروفهم الخاصة.

- مناقشة الأخطاء ، و تحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة.

- توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها باستثمار طاقاتهم الكامنة و تدفعهم الى التطوير و مشاركة في صنع القرارات.

المبحث الثالث: أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

تُعدّ الثقة التنظيمية أحد أهم العوامل التي تُؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، تساهم الثقة في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الموظفين على التميز و الإبداع و التزامهم بمصلحة المنظمة حيث ستتطرق في هذا المبحث الى اثر كل من الثقة بالإدارة العليا و الثقة بالمشرف و الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أثر الثقة بالإدارة العليا على سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الثقة بالإدارة العليا من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركات والمؤسسات. فالثقة بين الموظفين والإدارة العليا تعتبر أساسية لتحقيق النجاح والاستمرارية في العمل، حيث تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز من مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقة بالإدارة العليا تؤثر بشكل كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين، فعندما يشعر الموظفون بالثقة في قيادتهم وبالدعم الذي يحصلون عليه منهم، يكونون أكثر استعداداً للمشاركة الفعالة في العمل وتقديم الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. وبالتالي، تزداد مستويات الالتزام والانخراط لديهم. (موفق و ضيف ، 2021، صفحة 37) حول مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة حيث توصلت الى وجود اثر للثقة التنظيمية بأبعادها على الولاء التنظيمية.

كما اكدت دراسات كل من (Aloxander&yuderman) و دراسة (Land&Tyler) على وجود علاقة إيجابية بين عدالة التوزيعات و العدالة الإجرائية و الثقة التنظيمية على مستوى الإدارة العليا ،فالعدالة بصفة عامة و عدالة التوزيعات بصفة خاصة مهمة في بناء الثقة ، و هذه الأخيرة تولد شعورا بالالتزام غير محدود ينعكس على سلوك الموظفين اذ يخلق لديهم الرغبة للانخراط في سلوكيات الدور الإضافي و التي تتجزم الى سلوكيات المواطنة التنظيمية. (داهش ، 2014، صفحة 143).

وفي النهاية، يمكن القول بأن الثقة بالإدارة العليا تعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين. فهي تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، تعزز من مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم وبالتالي على نجاح واستمرارية الشركة.

المطلب الثاني: أثر الثقة بالمشرف على سلوك المواطنة التنظيمية

نظراً لأهمية الثقة بالمشرفين فقد بذل باحثون و المفكرون جهوداً كبيرة لدراسة آثار الثقة بالمشرف على نتائج العمل وعلى سلوكيات الأفراد في المنظمة، و قد أثبتت هذه الدراسات أن الثقة بالمشرف تعمل على تشكيل اتجاهات إيجابية للفرد نحو مشرفه و منظمته و بالتالي على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحوهم، فعندما يكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين، يمكن للموظفين الشعور بالراحة والأمان في بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام والإنتاجية.

حيث توصلت دراسة (Eisenberger & AL) سنة 1986 ان سلوك المواطنة التنظيمية هو ناتج الثقة الشخصية في المنظمة، فان وثق الموظف برئيسه برزت لديه سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما اكدت عليه دراسة (Polat) حيث وجدت علاقات متبادلة بين سلوك المواطنة للمعلمين و ثقتهم في مؤسساتهم، وان المعلمين يشاركون في اعمال تطوعية كلما زاد مستوى ثقتهم بمدراءهم. (مرزوق، 2009، الصفحات 7-8)

من هنا، يمكن القول إن الثقة بالمشرفين تلعب دوراً حيوياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين. وبناء على ذلك، يجب على القادة والمشرفين العمل على بناء علاقات مبنية على الثقة والاحترام مع مرؤوسيههم، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعاون والانخراط الإيجابي لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

كما أن اعتماد الرئيس على معايير موضوعية و شفافة في تقييم أداء المرؤوسين ينتج عنه ثقة عالية برئيسهم مما ينعكس إيجابياً على انخراط العاملين في ممارسة السلوكيات التطوعية كسلوك الإيثار من خلال مساعدة رئيسهم في العمل على مواجهة المشاكل التي تعترضه في العمل ، و تقديم الأفكار و المقترحات البناءة له لتحسين أساليب العمل بالمنظمة ، و المساهمة في تطوير إجراءات و معايير تقييم الأداء، بالإضافة إلى تجنب إثارة المشاكل مع رئيسهم في العمل بسبب المضايقات التنظيمية العرضية التي يتعرضون لها (بوزار ، 2020، صفحة 102).

المطلب الثالث: أثر الثقة بزملاء العمل على سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر الثقة بين الزملاء أحد الجوانب الأساسية في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية. فعندما يكون هناك ثقة بين أفراد الفريق، يتمتعون بالشعور بالأمان والاستقرار، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم. وبالتالي، ينعكس ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تظهر في العمل.

فحسب نظرية التعاون فإن ثقة الأفراد بأن الزملاء هم يكافحون و يسعون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة هو أساس هذا التعاون و هذه الثقة هي التي تسمح بالحياة الاجتماعية أن تتطور و تخلق التوقعات بأن سلوكيات الآخرين يمكن الثقة بها و الاعتماد عليها ، و قد وجدت الكثير من البحوث أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام و التفاعل التعاوني بشكل خاص، حيث أشار Bitnam إلى أن الثقة تسهل التعاون وأن التعاون يحد ذاته ينتج الثقة و هذا بدوره يؤدي و بمرور الوقت إلى تطوير معايير عامة للتعاون التي تعمل على زيادة الرغبة في المشاركة في التبادل الاجتماعي، فالتعاون بين زملاء العمل يعد أحد المخرجات السلوكية للعاملين التي تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى الثقة السائد بينهم ، و قد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الثقة بزملاء العمل ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد ، فالثقة بين الفرد و زملائه الآخرين في العمل تعمل على تنمية الروابط الإنسانية و الاجتماعية بينهم، و تزيد من درجة الاعتماد المتبادل و التفاعل بينهم ، كما أنها تعمل على خلق بيئة عمل محفزة على بروز السلوكيات الإيجابية كسلوك الإيثار، الكياسة ، و الروح الرياضية والتي تعد أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (بوزار ، 2020، صفحة 108)

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن الثقة بين الزملاء تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الفرق العمل. وبالتالي، ينبغي على القادة والإداريين في المؤسسات الاهتمام ببناء بيئة عمل تعزز الثقة والتعاون بين الزملاء، من خلال تعزيز قيم الاحترام والشفافية والتواصل الفعال. وذلك من أجل تعزيز الأداء العملي وتحقيق النجاح المستدام في العمل التنظيمي.

خلاصة الفصل الثاني:

تحمل الثقة التنظيمية دورًا حيويًا في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، من خلال توثيق هذا العلاقة الإيجابية بين الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية، يظهر هذا الفصل أن بناء بيئة عمل تعتمد على الثقة والشفافية يعزز مستوى المشاركة والانخراط الإيجابي للموظفين في المؤسسة.

باعتبار الثقة التنظيمية عاملاً محفزًا لسلوك المواطنة التنظيمية، تتضح أهمية فهم عوامل بناء الثقة وتعزيزها داخل البيئة العملية، إذ يُثبت أن الموظفين الذين يشعرون بالثقة بالمؤسسة والزملاء يكونون أكثر استعدادًا للتعاون، والمشاركة الإيجابية، والالتزام بأهداف المؤسسة.

في النهاية، يبرز هذا الفصل أهمية بناء ثقة قوية ومستدامة داخل المؤسسات كوسيلة حيوية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، و ينبغي على القادة والمدراء دعم وتعزيز الثقة التنظيمية من خلال تبني سياسات وثقافات تنظيمية تعزز الشفافية والتواصل الفعال داخل الفرق العملية.

ولمعرفة واقع تطبيق الثقة التنظيمية وابعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) وأثره على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة
توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة

تمهيد:

بعدها قدمنا في الفصلين السابقين عرضا نظريا لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة التنظيمية و العلاقة بينها ، سنحاول في هذا الفصل التأكد من هذه العلاقة و إثباتها ميدانيا بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين الإداريين و المؤسسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة ، وكل هذا سنتطرق له في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ، و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة-

سنقوم في هذا المبحث بتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة، وذلك من خلال توضيح كيفية نشأتها ، و مهامها ،طبيعة نشاطها ، و هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة-

شركة توزيع الكهرباء و الغاز :سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية ناشطة في مجال نقل الطاقة و توزيعها، و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات الأخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة الى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

أنشأت المؤسسة كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج و توزيع الكهرباء و الغاز عبر القنوات بالجزائر سنة 1969، حيث شهدت المؤسسة عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور و التقدم الاقتصادي على المستويين الوطني و العالمي.

اذ في سنة 1991 عدلت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحولها الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC تصبح مؤسسة ذات اسهم SPA، براس مال 15 مليار دينار 2002، و في سنة 2009 أصبحت شركة ذات اسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، حيث تم هيكلتها الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة-

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات و الفروع المتخصصة يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الام، وهي كما يلي :

-شركة انتاج الكهرباء: SPE

فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء: GRTE

-فرع تسيير شبكة نقل الغاز: GRTG

-شركة توزيع الكهرباء و الغاز: G/S

• مديرية التوزيع:

هي احد الفروع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية للزبائن و لزيادة فعاليتها و ترسيخها لحضورها أنشأت شركة توزيع الكهرباء و الغاز أربعة مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن في:

-توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي SDA: و هي تقوم بتوزيع على الجزائر العاصمة.

-توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي SDE: وهي موجهة لمنطقة الشرق الجزائري.

-توزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي SDO: وهي موجهة لمنطقة الغرب.

ان كل فرع من هاته الفروع يضم مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله في كل ولاية ،بحث نجد مديرية التوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع الوسط، إضافة الى مديريات التوزيع الاثني عشر الأخرى وهي :تمنراست، اليزي ، غرداية ، واد سوف ، الاغواط ، الجلفة، البويرة ، المدية ، تيزي وزو ، البليدة.

و تتمثل مهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC فيما يلي :

-استغلال و صيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز

-تطوير شبكات الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط الزبائن الجدد بها.

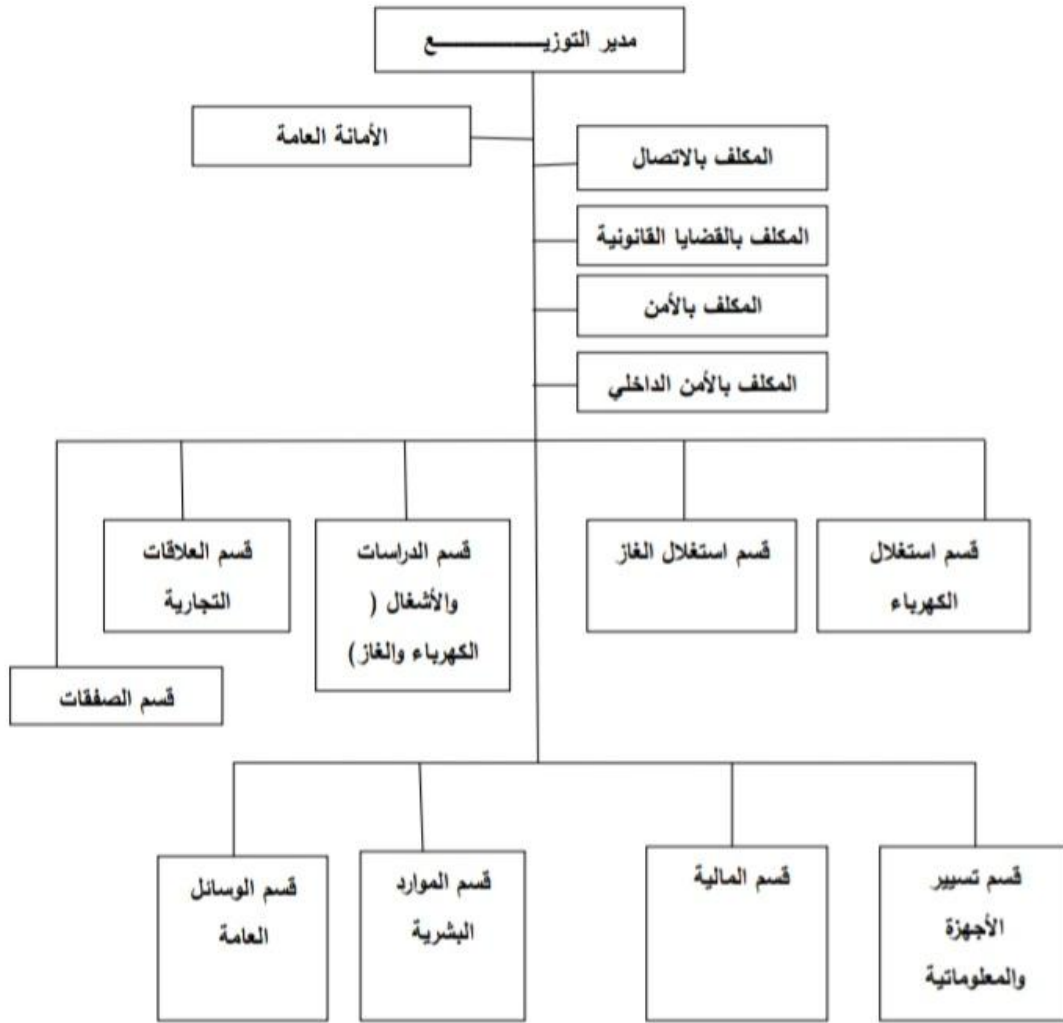
-تسويق الكهرباء و الغاز

ضمن ظروف أفضل من حيث نوعية الخدمة و السلامة بالتكلفة اقل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة و دراسة أقسامه، حيث تقسم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة -الى عدة اقسام ، حيث ان كل قسم ينقسم الى عدة مصالح بهدف تنفيذ المهام المحددة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة-



المصدر: من وثائق المؤسسة

1.1 مدير التوزيع: يمثل قمة الهرم، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية، و ايصالها الى زبائن المؤسسة في احسن الظروف و ذات نوعية جيدة، الاستمرارية في التقديم، و السعر المناسب.

1.2 الأمانة العامة: السكرتارية

1.3 المكلف بالاتصال: و يقوم بتحضير و تنظيم المعلومات الموجهة للجمهور و الزبائن باستخدام كافة الوسائل المتاحة، المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية، و اقتراح مواضيع الاشهار و اعلان حسب الطبيعة المحلية.

1.4 المكلف بالقضايا القانونية: و يعد الممثل القانوني للمؤسسة في المحكمة و المجلس القضائي، من مهامه متابعة تنفيذ القرارات القانونية، التكفل بالقضايا القانونية ،و تنظيم المعلومات القانونية و تقديمها وقت الضرورة.

1.5 المكلف بالأمن و الوقاية: حيث يقوم بإعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية، تحضير اجتماعات لجنة النظافة و الامن، السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال الامن و النظافة.

1.6 المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية ن اعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر، اعداد مخطط الامن الداخلي (سري) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

2.اقسام مديرية سونلغاز -بسكرة

1/قسم استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية: يهتم بمراقبة و استغلال الشبكات الكهربائية و الغازية ، صيانة شبكاتي الغاز و الكهرباء ،القيام بالأشغال تحت التوتر TST(الكهرباء).

2/ قسم الدراسات و الاشغال (الكهرباء و الغاز) : اذ ان اغلب مهامه بالميدان ،و يتكون من مصلحتين:

- مصلحة الدراسات و الاشغال (الكهرباء) :متعلقة ببرامج الدولة ، البرنامج الخاص بسونلغاز و كذلك الزبائن الجدد ، و تقوم بكل ما يتعلق بدراسة الموقع ، المخططات....،فيما يخص اشغال الكهرباء.
- مصلحة الدراسات و الاشغال (الغاز):متعلقة ببرامج الدولة ، البرنامج الخاص بسونلغاز و كذلك الزبائن الجدد ، و تقوم بكل ما يتعلق بدراسة الموقع ، المخططات....،فيما يخص اشغال الغاز.

3/ قسم إدارة الصفقات :و يقوم ببرمجة المنقصات و الصفقات المالية المتعلقة بإنجاز المشاريع و انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر ، البناء ، استقبال مخطط التشغيل الخاص بمقدار الاشغال المرسل من مصلحة الدراسات ، وغيرها من مهام تخص السوق و البرمجة

4/مصلحة تسيير الاستثمار : و تقوم بتسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ، متابعة تنفيذها ، استقبال و اجراء الامر بالدفع لكل فواتير المؤسسة المنفذة للمشاريع، انشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)

3. قسم العلاقات التجارية: له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال ، به مصلحتين هوما:

• **مصلحة التقني التجاري:** وهي مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر ذو الضغط المتوسط) و مختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جيدة لزبون جديد او احداث تغييرات على مستوى الشبكة.

• **مصلحة الزبائن:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (الفواتير، تحصيل الديون).

4. **قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية:** تقوم بتسيير و صيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية و المصالح التقنية لها، تطوير تطبيقات المعلوماتية ، طبع الفواتير الكهربائية ، تحليل احصائيات المشتريات و المبيعات

5. **قسم المالية و المحاسبة:** من مهامه تحضير الميزانية، اعداد الجداول البيانية و محاسبة كل العمليات المالية ، تسيير الحسابات البنكية و البريدية للمديرية.

6. **قسم الموارد البشرية:** يهتم بتوزيع الإطارات بالمؤسسة ، تسيير الموارد البشرية(التكوين ،التربصات العطل ، الأجور ، الحوافز...).

7. **قسم الوسائل العامة:** يقوم بتسيير الوسائل المادية ،مراقبة و تسيير النظافة و صيانة المقرات، تموين مختلف المصالح

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لمجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات،بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ،و كذا أداة الدراسة و قياس مدى صدقها و ثباتها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات

الفرع الأول:مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الاداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة ، والبلغ عددهم 100موظف اداري وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة حجمها 50 موظف اداري ، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية ، و استردنا منها 36 استبانة صالحة للدراسة ليتم تحليلها إحصائيا.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و هي نوعين:

أولاً: البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة البحث، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.19) الإحصائي ، و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ، و مؤشرا تدعم الدراسة .

ثانياً: البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب و المنشورات و الرسائل الجامعية و المقالات المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر او غير مباشر ، و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، و الهدف من اللجوء اليها هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، و كذا معرفة اخر المستجدات التي تحدث في مجال دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها و اختبار فرضياتها ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي ، و ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss التالية:

-مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : و ذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات ، و الإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و كذا الانحرافات المعيارية.

-معامل ثبات الفاكونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-معامل صدق المحك : و ذلك لصدق أداة البحث.

-اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروفسمرنوف (1-sample k-s) : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

-تحليل تباين للانحدار : لتأكد من صلاحية النموذج

-تحليل الانحدار المتعدد : و ذلك لاختبار اثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

-معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير التابع و المستقل.

المطلب الثالث:أداة الدراسة ، صدقها ، ثباتها

الفرع الأول : أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة في هاته الدراسة لجمع البيانات، حيث تضمنت جزئين هما:

- **الجزء الأول :** يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية للمبشرين:(الجنس،العمر ، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** تضمن محورين رئيسيين من (32) عبارة موزعة عليهم حيث:

-**المحور الأول:** و يتمثل في متغير الثقة التنظيمية و يتضمن عبارات تهدف الى قياس ابعاد الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة ، حيث تم تحديد ثلاثة ابعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ، و قد وزعت هذه العبارات كالآتي:

-بعد الثقة بالإدارة العليا و تمثله العبارات من 1-4

-بعد الثقة بالمشرفين و تمثله العبارات من 5-8

-بعد الثقة بزملاء العمل و تمثله العبارات من 9 الى 12

-**المحور الثاني:** و يتمثل في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية و يتضمن عبارات تهدف الى قياس ابعادها بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة، حيث تم تحديد خمسة ابعاد تم اختيارهم بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ، و قد وزعت هذه العبارات كما يلي:

-بعد الايثار و تمثله العبارات من 1 الى 4

-بعد اللطف و المجاملة و تمثله العبارات من 5الى 8

-بعد الروح الرياضية تمثله العبارات من 9الى 12

-بعد السلوك الحضري و تمثله العبارات من 13الى 16

-بعد وعي الضمير تمثله العبارات من 17الى 20

و تم اعتماد مقياس للإجابة على فقرات الاستبيان والذي يتراوح من (01الى05) يدعى بسلم ليكارت الخماسي , بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

وقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول 1: اوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: صدق أداة البحث

لقياس قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، و لتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة اعتمدنا على نوعين من الصدق هما:

أولاً: صدق المحتوى : للتحقق من صدق محتوى الاستبانة و تأكد من انها تخدم اهداف البحث تم عرضها على مجموعة من الأستاذة المحكمين مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة، حيث تم إعطاء بعض الملاحظات و الاقتراحات الخاصة بعدد العبارات و محتواها ، و أجريت التعديلات بناء على نصائح المحكمين و اقتراحاتهم ، وقد اعتبرنا ان الاخذ بملاحظات المحكمين و اجراء التعديلات المطلوبة بمثابة صدق المحتوى للاستبانة ، و بذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: صدق المحك : تم احتساب معامل صدق المحك من خلال اخذ الجزر التربيعي لمعامل الثبات ، و ذلك كما هو موضح في الجدول (02) ، اذ ان معامل الصدق الكلي للاستبانة ككل بلغ 0.953 و هو معامل مرتفع و مناسب لأغراض و اهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ ان جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة و ابعادها كانت مرتفعة ، اذ بلغ معامل الصدق في محور الثقة لتنظيمية (0.917) بينما في محور سلوكيات المواطنة فقد بلغ (0.952) ، و منه يمكن القول ان جميع عبارات أداة البحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث : ثبات أداة القياس

و يقصد بها مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج او نتائج متقاربة او قمنا بإعادة البحث في ظروف متشابهة باستخدام نفس الأداة ، تم قياس ثبات التجانس لهذه الدراسة لأدائها باستخدام معامل الفاكرونباخ ، اذ يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار قدره (0.60) فاكثر ، حيث جاءت النتائج كالآتي:

الجدول 2: معاملات الصدق و الثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكورنباخ	معامل الصدق
الثقة التنظيمية	12	0.814	0.917
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0.907	0.952
الاستبانة ككل	32	0.908	0.953

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV.19

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الفاكورنباخ مرتفع بالنسبة لمحور الثقة التنظيمية (0.814) ، اما بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغ (0.907)، اما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغ (0.908) و هي قيمة عالية ، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث .

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث تقديم عرض لنتائج الدراسة حول خصائص افراد عينة الدراسة، و كذا اتجاهات المبحوثين حول الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة، إضافة الى اتجاهاتهم حول مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم ، ليتم بعدها عرض النتائج و اختبار الفرضيات و تفسيرها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول:3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	80.6%
	انثى	7	19.4%
	المجموع	36	100%
العمر	اقل من 30	2	5.6%
	من 30 الى 40 سنة	14	38.9%
	من 41 الى 50 سنة	17	47.2%
	51 سنة فأكثر	3	8.3%

المجموع	36	100%
المؤهل العلمي		
مستوى ثانوي و اقل	11	30.6%
ليسانس	18	50%
دراسات عليا	5	13.9%
مهندس	2	5.6%
تقني سامي	0	0%
المجموع	36	100%
سنوات الخبرة		
اقل من 5 سنوات	4	11.1%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	13	36.1%
من 11 الى 15 سنة	9	25.0%
16 سنة فما فوق	10	27.8%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V19

يتضح من خلال الجدول (03) ان :

- 1- بالنسبة بمتغير الجنس : نجد ان (80.6%) من أفراد عينة البحث هم ذكور ، في حين ان (19.4%) كانت من اناث ، و عليه نستنتج ان نسبة الذكور فاقت نسبة الاناث ، و هذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة و أساليب توظيفها.
- 2- بالنسبة لمتغير العمر : نجد ان نسبة (47.2%) كانت للفئة العمرية ما بين (41 الى 50 سنة) ، بينما نسبة (38.9%) كانت للفئة العمرية التي تتراوح بين (30 الى 40 سنة) ، في حين ان نسبة الفئة العمرية (51 سنة فاكثر) بلغت نسبتهم (8.3%) ، و وجدنا نسبة المبحوثين ذوي الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) قد بلغت (5.6%) و عليه فان معظم العاملين في مؤسسة هم من فئات العمرية الشابة و القادرة على العمل.
- 3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح ان نسبة (50%) من المبحوثين ذوي مستوى جامعي(ليسانس) ، بينما نسبة (30.6%) لفائدة المبحوثين ذوي مستوى ثانوي او اقل ، في حين ان المبحوثين حاملي

شهادة دراسات عليا قد بلغت (13.9%)، بينما المبحوثين حاملين شهادة مهندس قد بلغت نسبتهم (5.6%)، في حين لم نجد أي نسبة لحاملي شهادة تقني سامي، و عليه نستنتج ان مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تهتم بتوظيف ذوي شهادات العالية من مستوى جامعي.

4- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: وجدنا ان نسبة (36.1%) من افراد العينة كانت خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات)، في حين نجد ان نسبة المبحوثين (27.8%) كانت خبرتهم (16 سنوات فما اكثر)، اما المبحوثين الذين كانت خبرتهم (من 11 الى 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (25.0%)، اما نسبة المبحوثين الذين كانت خبرتهم (اقل من 5 سنوات) فكانت (11.1%)، و عليه فان غالبية العمال تتراوح خبرتهم (5 الى 10 سنوات) مما يعني ان مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تمتلك افراد ذوي خبرة كفاءة تساعدها على العمل.

المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار كوجروف_سمرنوف لمعرفة على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، و هو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعيا، و الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة ان العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع لتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. و عليه ان كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة و العكس صحيح.

الجدول:4 اختبار التوزيع الطبيعي (SampleKolmogorvsmirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
الثقة التنظيمية	0.672	0.757
سلوك المواطنة التنظيمية	1.166	0.132

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V19

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان مستوى الدلالة لكل من البعدين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و هذا ما يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، و يجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الفرع سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة البحث، اذ تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري (الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية).

و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 5: الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79-1	غير موافق بشدة
2.59-1.80	غير موافق
2.60-3.39	محايد
4.19-3.40	موافق
5-4.20	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

و اذا كانت المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين يتراوح من (1 الى 2.32) فهو دال على مستوى منخفض من القبول ، اما اذا كان من (2.33-3.66) فهو دال على مستوى متوسط ، بينما اذا كان يتراوح من (3.67-5) فهو دال على مستوى مرتفع من القبول.

أولاً: عرض و تحليل محور الثقة التنظيمية

سنقوم في هذا الجزء بعرض و تحليل اتجاهات الافراد و تصوراتهم حول الثقة التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

السؤال الأول: ما مستوى توفر الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(06)

الجدول 6 :المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية للإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات محور الثقة التنظيمية

رقم العبارة	ابعاد الثقة التنظيمية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب الاتجاه حسب
أولا	الثقة بالإدارة العليا	3.25	0.724	3	محايد
1	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز اعمالها في جميع الظروف.	3.53	1.028	1	موافق
2	تقدر إدارة المؤسسة مساهماتي التي اقدمها لإنجاز العمل.	3.42	0.874	2	موافق
3	تعمل إدارة المؤسسة على تحسن ظروف العاملين .	3.23	0.874	3	محايد
4	تتبنى المؤسسة قيم العدالة في سياساتها وإجراءاتها مع جميع الموظفين.	2.83	1.134	4	محايد
ثانيا	الثقة بالمشرفين	3.35	0.687	2	محايد
5	يشجعني رئيسي على تقلم ارائي و اقتراحاتي.	3.08	1.052	4	محايد
6	يتعامل رئيسي مع جميع الموظفين بعدالة دون تحيز.	3.19	1.037	3	محايد
7	يشجع رئيسي على العمل الجماعي.	3.58	0.692	1	موافق
8	يبادر رئيسي بمساعدة الموظفين الذين تواجههم مشاكل في العمل ويتفاعل معهم.	3.56	0.843	2	موافق
ثالثا	الثقة في زملاء العمل	3.80	0.554	1	موافق
9	أثق في زملائي بالعمل و أعمل على تحسين علاقاتي معهم.	3.67	0.756	4	موافق
10	ادافع و زملائي في العمل عن بعضنا البعض ضد الإساءة.	3.69	0.786	3	موافق
11	اتشارك المعارف و المعلومات و اتبادلها مع زملائي في العمل .	3.89	0.523	2	موافق
12	اساعد زملائي في العمل دون انتظار مقابل.	3.97	0.560	1	موافق
	الثقة التنظيمية بشكل عام	3.47	0.496	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V19

و انطلاقا من نتائج الجدول السابق يتضح ان المبحوثين موافقون على وجود الثقة التنظيمية لديهم اتجاه مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري قدره (0.496)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد كالآتي:

1 الثقة بالزملاء : تشير نتائج الجدول رقم (06) الى ان بعد الثقة بالزملاء احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3.80) بانحراف معياري (0.554) و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على كل عبارات هذا البعد ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.67-3.97)، و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.523-0.786) .

و تفسر هذه النتيجة على ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الثقة بالزملاء ، كان جيدا و مرتفع و هذا يعني ان العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة يثقون بزملائهم في العمل و ذلك استنادا للمبادئ و السلوكيات الإيجابية التي يتحلّى بيها هؤلاء الزملاء و التي تشجع الاخرين على الثقة بهم.

2الثقة بالمشرفين: تشير نتائج الجدول (06) الى ان بعد الثقة بالمشرفين احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسط حسابه (3.35) بانحراف معياري (0.687) و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات قياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، و الذي يشير الى الآراء ان اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.08-3.58) ، و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.692-1.052).

و تفسر هذه النتيجة على ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الثقة بالمشرفين ، كان متوسطا و هذا يعني ان مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة تسعى الى إيجاد و توفير ثقة بين المشرف و الموظفين و هذا بمعاملتهم بعدالة و تلبية حاجاتهم الشخصية و مساعدتهم و عدم استغلالهم.

3 الثقة بالإدارة العليا: تشير نتائج الجدول رقم (06) الى ان بعد الثقة بالإدارة العليا احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.724) و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39) ، و الذي يشير الى ان آراء المبحوثين اتجهت نحو

المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد ،حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.83-3.53) ، و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.874-1.134).

و تفسر هذه النتيجة على ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة لتطبيق بعد الثقة بالإدارة العليا كان متوسطا ، و هذا يدل على ان مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة تسعى نسبيا للتكريس لثقة بالإدارة العليا و هذا من خلال تنفيذ الإدارة لوعودها اتجاه موظفيها و توفير الدعم المادي و المعنوي لهم و تحقيق العدالة بينهم. و بناءا على ما سبق نستنتج ان مستوى الثقة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة جاء مقبولا وفقا لمقياس الدراسة ، ذلك ان مستوى فان الثقة التنظيمية تقع في درجة الموافقة ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، وبهذا يمكن القول انه يوجد ثقة تنظيمية في المؤسسة ، و ان لم تكن مرتفعة في كل ابعادها ، و نستنتج ان الموظفين يثقون ببعضهم البعض و يقدمون المساعدة لبعضهم ، كما ان المشرف يقوم توجيه الموظفين ، و تقديرهم ، و معاملتهم بعدالة دون تحيز و استغلال، كما ان الإدارة العليا تسعى لتوفير وتلبية حاجات موظفيها و دعمهم و تقدير مجهوداتهم .

ثانيا: عرض و تحليل محور سلوك المواطنة التنظيمية

سنقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل اتجاهات الافراد وتصوراتهم حول سلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول الموالي.

السؤال الثاني : ما هو مستوى تبني سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول:

الجدول 7 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن

عبارات بعد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية و عبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
أولا	الايثار	3,68	0.592	5	موافق
1	توجه و تساعد الافراد الجدد في العمل و تفيدهم بخبرتك	3.89	0.950	1	موافق
2	يساعدك زملائك في العمل عندما يكون عليك عبء عمل	3.69	0.786	2	موافق

3	تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية	3.56	0.939	4	موافق
4	يقوم زملائي بأداء عملي حال غيابي	3.61	0.903	3	موافق
ثانيا	اللطف و المجاملة	3,96	0.595	2	موافق
5	اثنى على زملي عند قيامه بعمل جيد	3.92	0.937	3	موافق
6	احترم خصوصية زملائي ولا اتدخل فيها	4.14	0.487	1	موافق
7	اتشاور مع زملائي القرارات التي تؤثر عليهم	3.89	0.708	4	موافق
8	أحاول ان أكون ودودا عند التعامل مع زملائي في العمل	3.92	0.692	2	موافق
ثالثا	الروح الرياضية	3,82	0.502	4	موافق
9	أقبل النقد البناء و الملاحظات من الاخرين بخصوص عملي	3.89	0.667	1	موافق
10	انفذ الاعمال الإضافية بدون تدمير	3.75	0.806	4	موافق
11	اتجنب تضخيم مشكلات العمل	3.81	0.786	3	موافق
12	اتجاوز المشكلات و المضايقات البسيطة التي تحدث مع وملائي في العمل	3.86	0.723	2	موافق
رابعا	السلوك الحضري	3,87	0.559	3	موافق
13	اخرص على الالتزام و اتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة	3.97	0.654	1	موافق
14	احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل و اتابعه مستجداته.	3.81	0.624	4	موافق
15	أحاول التكيف مع التغيرات و التطورات التي تحدث في المؤسسة	3.86	0.798	2	موافق
16	ادافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الاخرون	3.86	0.931	3	موافق
خامسا	وعي الضمير	4,05	0.485	1	موافق
17	احترم القواعد وتعليمات المؤسسة و إجراءاتها الرسمية	3.81	0.475	4	موافق
18	الترزم بمواعيد الحضور و ساعات العمل	3.94	0.715	3	موافق
19	احافظ على موارد و ممتلكات المؤسسة التي اعمل بها	4.03	0.774	2	موافق
20	احافظ على اسرار المؤسسة و خصوصياتها	4.19	0.624	1	موافق

سلوك المواطنة بشكل عام	3,88	0.457	-	موافق
------------------------	------	-------	---	-------

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.V19

انطلاقا من نتائج الجدول السابق يتضح ان المبحوثين موافقون على توفر سلوك المواطنة التنظيمية لديهم اتجاه مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة ، حيث بلغ متوسط الحسابي (3.88) بانحراف معياري (0.457) ، و جاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1 -وعي الضمير : تشير نتائج الجدول (07) الى ان بعد وعي الضمير احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية ، حيث بلغ متوسط حسابه (4.0556) بانحراف معياري (0.485) ، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-4.19) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.475-0.774)

و تفسر هذه النتيجة على ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة لديهم اهتمام مرتفع و موافقون على بعد وعي الضمير ، وهذا من خلال التفاني و الإخلاص في العمل، و تقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية من خلال القيام بسلوكيات اختيارية تطوعية.

2-اللطف و المجاملة: تشير نتائج الجدول(07) الى ان بعد اللطف احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية ، حيث بلغ متوسط حسابه (3,96) و انحرافه المعياري (0.595)، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات البعد ، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.89- 4.14) ، و بينما تراوحت انحرافات المعيارية (0.487- 0.937).

و تفسر هذه النتيجة ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة يوافقون على بعد اللطف و المجاملة ، من خلال مجاملة زملائهم بالعمل و معامل بلطف الذي يعد احدى الطرق التعامل السليم مع زملاء العمل و تسهم في توطيد العلاقات الإنسانية.

3-السلوك الحضري: تشير نتائج الجدول (07) الى ان بعد السلوك الحضري احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط حسابه (3,87) و انحرافه المعياري (0.559) ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب

عبارات هذا البعد كما تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-3.97) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.624-0.931).

و تفسر هذه النتيجة ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة لديهم اهتمام مرتفع و موافقون على بعد السلوك الحضري ، وهذا من خلال اظهار سلوك الانتماء للمؤسسة عن طريق تحسين صورتها و دفاع عنها و تحدث عنها بطريقة إيجابية امام اخرين.

4-الروح الرياضية: تشير نتائج الجدول(07) الى ان بعد الروح الرياضية احتل المرتبة الرابعة من الأهمية النسبية ن حيث بلغ متوسط حسابه (3,82) و انحرافه المعياري (0.502)،و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات البعد ، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.75-3.89) ، و بينما تراوحت انحرافات المعيارية (0.667-0.806) .

و تفسر هذه النتيجة ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة لديهم اهتمام مرتفع و موافقون على بعد الروح الرياضية ، وهذا من خلال التسامح و استعدادهم لتقبل السلوكيات العدائية و التي تتراوح من النقد الدائم لعمالهم، و صبرهم على المضايقات الشخصية .

5-الايثار: تشير نتائج الجدول (07) الى ان بعد الايثار احتل المركز الخامس من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ متوسط حسابه (3.68) و انحرافه المعياري(0.592) ، و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي(3.40-4.19) ، و الذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات البعد ، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.56-3.89) ، و بينما تراوحت الانحرافات المعيارية (0.786-0.950).

و تفسر هذه النتيجة ان موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة لديهم اهتمام مرتفع بالإيثار، وهذا من خلال تقديم المساعدة لزملائهم الذين يعانون من أعباء و مشاكل في العمل ، و تعليم الزملاء الجدد اساسيات العمل و تقديم التضحية بالمصلحة الشخصية لصالح المؤسسة.

و بناء على ما سبق نستنتج ان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ، اذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن سلوك المواطنة ككل (3,88) بانحراف معياري(0.457)،فهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، و هذا

يدل على ان سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة جاء بمستوى مرتفع ، وهذا راجع لطبيعة العلاقة بين الموظف مع بعضهم و مع الإدارة العليا التي تتصف بالاحترام المتبادل و التعاون .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج

الفرع الأول : العلاقة بين المتغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون و الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول 8 : مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

الثقة التنظيمية	الثقة بزملاء العمل	الثقة بالمشرفين	الثقة بالإدارة العليا	المتغيرات المستقلة	
0.471**	0.588**	0.392*	0.610**	معامل الارتباط	سلوك المواطنة التنظيمية
0.000	0.000	0.018	0.000	مستوى الدلالة	
36	36	36	36	N	

** ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.01)

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.V19

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة و أيضا كل ابعادها:

-قدر معامل الارتباط بين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية (0.471**) عند مستوى دلالة 0.000 و هذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية و قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، و هذا يعني انه كلما حققت المؤسسة ثقة تنظيمية أدى ذلك الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

-قدر معامل الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا و سلوك المواطنة التنظيمية (0.610**) عند مستوى دلالة 0.000 و هذا دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية و قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين ، و هذا يعني انه كلما كان الموظفون يثقون بالإدارة العليا ادلى ذلك الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

-قدر معامل الارتباط بين الثقة بالمشرفين و سلوك المواطنة التنظيمية (0.392*) عند مستوى دلالة 0.018 و هذا دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية و قوية بين المتغيرين، و هذا يعني انه كلما كانت نسبة الثقة بالمشرفين قوية أدى ذلك الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

-قدر معامل الارتباط بين الثقة بزملاء العمل و سلوك المواطنة التنظيمية (0.588^{**}) عند مستوى دلالة 0.000 و هذا دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية و قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، و هذا يعني انه كانت نسبة الثقة بزملاء العمل قوية أدى الى زيادة مستويات المواطنة التنظيمية.

✓ وعليه و بما ان هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح بتحديد الأثر بين المتغيرين.

الفرع الثاني: اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعاها المجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 9 : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4.852	3	1.617	20.843	0.000*
الخطأ	2.483	32	0.078		
المجموع الكلي	7.336	35			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V.19

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.813$

معامل التحديد $R^2=0.661$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (20.843) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($a=0.05$)، أي ان نموذج الانحدار الخطي معنوي و صالح لاختبار اثر الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمي.

و يتضح أيضا ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الثقة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 66.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية ، و هي قوة نسبية مقبولة ومرتفعة نسبيا، مما يدل على ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة عند مستوى دلالة (a=0.05)، كما ان معامل الارتباط بلغ 0.813 و هو ارتباط قوي مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين.

الفرع الثالث: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول (10):

الجدول 10 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية

معامل تضخم التباين		مستوى الدلالة (sig)	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
VIF	Tolérance						
//	//	0.000	6.173	-	0.351	2.170	الثابت
1.236	0.809	0.000	4.087	0.467	0.070	0.288	الثقة بالإدارة العليا
1.187	0.843	0.000	3.897	0.437	0.075	0.291	الثقة بالمشرفين
1.386	0.722	0.000	4.599	0.557	0.100	0.460	الثقة بزملاء العمل

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssV.19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى ، و قد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه ان هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (a=0.05)، حيث يفسر ذلك ان سلوك المواطنة يرتبط بالتفاعل الموجود بين ابعاد متغير الثقة التنظيمية ، أي انه كلما توفرت الثقة التنظيمية في المؤسسة أدى ذلك الى تحقيق مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما يؤكد اختبار الاستقلالية في ابعاد الثقة التنظيمية على عدم وجود تضخم في التباين ، حيث جاءت المعاملات مقبولة ، لان قيم اختبار Tolerance جاءت اكبر من 0.05، و قيم اختبار VIF اقل من 10 (و هذا ما يدل على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة).

-عند بحث اثر كل بعد من الثقة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة حيث :

1 نتائج الفرضية الفرعية الأولى : هناك اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة العليا في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية بسكرة و هذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) و هو اقل من المستوى المعتمد (0.05) ، وقد بلغ معامل Beta(0.467)مع قيمة T المحسوبة (4.087) ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالإدارة العليا في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة.

و تفسر هذه النتيجة على ان الإدارة العليا تهتم بموظفيها و تقدر جهودهم و تتبنى قيم العدالة في جميع سياساتها، و هذا ما يجعل الموظفين يثقون بالإدارة العليا ، و هو ما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

2 نتائج الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقة بالمشرفين على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة، و هذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) و هو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وقد بلغ معامل Beta(0.437)مع قيمة T المحسوبة(3.897) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالمشرفين في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة.

و تفسر هذه النتيجة على ان المشرفين يشجع الموظفين و يساعدهم و يتحلى بالعدالة و النزاهة ، مما يؤدي الى جعل الموظفين يثقون بيه ، و هو ما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

3 نتائج الفرضية الثالثة : هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقة بالزملاء العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ببسكرة ، و هذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) و هو اقل من المستوى المعتمد (0.05)، وقد بلغ معامل Beta(0.557)مع قيمة T المحسوبة(4.599)، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بديلتها ، التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقة بالزملاء في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة.

وتفسر هذه النتيجة على ان الموظفين يساعدون بعضهم و يتشاركون المعارف و الخبرات، مما يعزز الثقة بينهم، و هو ما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

إذن مما سبق ومن الجدول أعلاه نستنتج معادلة الانحدار الخطي لسلوك المواطنة التنظيمية بدلالة الثقة التنظيمية من باقي العوامل الثابتة الأخرى لتكون كالشكل الآتي:

$$Y=2.170+0.288(x1)+0.291(x2)+0.460(x3)$$

حيث ان:

Y = سلوك المواطنة التنظيمية

$X1$ = الثقة بالإدارة العليا

$X2$ = الثقة بالمشرفين

$X3$ = الثقة بزملاء العمل

نستنتج انه كلما زادت الثقة بالإدارة العليا بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.288)، وكلما زادت الثقة بالمشرفين بوحدة واحدة زادت سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.291)، وكلما زادت الثقة بزملاء العمل بوحدة واحدة أدى ذلك الى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0.460).

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل دراسة و تحليل اثر الثقة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة، حيث قمنا بالتعرف على تاريخ المؤسسة محل الدراسة، و هيكلها التنظيمي ، و اهم مهامها و أنشطتها، كما تناولنا عرض مفصل لمنهجية الدراسة من خلال التعرف على مجتمع و عينة الدراسة ، و طرق و أساليب جمع و معالجة البيانات ، حيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على عينة الدراسة و من ثم معالجتها و تحليلها ببرنامج spssV.19 باستخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ... الخ.

ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، حيث توصلنا الى جملة من النتائج من أهمها:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -بسكرة. مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية متفرقين (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل) في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ مستوى كل من الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفع و المبحوثين موافقون حول توفرهما ، بمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

تعد الثقة التنظيمية احد العوامل الأساسية لزيادة فعالية و نجاح المنظمة ، كما تعد من احد الدعائم الرئيسية التي تساعد المنظمات على تحقيق الاستقرار التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي يسوده الثقة بين الموظفين و بين مشرفيهم ، و إدارة المنظمة ، و قد أكدت الدراسات ان توفر مناخ من الثقة داخل المنظمة يعد من احد المؤثرات الأساسية في سلوك الافراد داخل المنظمة. وقد ادركت المنظمات الحديثة الى ضرورة اهتمام بالموارد البشري و الحفاظ عليه، من خلال توفير بيئة تنظيمية يسودها الثقة لتحفيزه على تبني سلوكيات إيجابية تصب في مصلحة المنظمة ، كسلوك المواطنة التنظيمية الذي يؤثر إيجابا على المنظمة من خلال تحسين أداء المنظمة ، و تحقيق الفعالية و الميزة التنافسية المستدامة.

وعلى ضوء ما جاءت به الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال الدراسات النظرية التي بينت وجود أثر الثقة التنظيمية بجميع ابعادها (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالمشرفين،الثقة بزملاء العمل)في سلوكيات المواطنة التنظيمية ،ومن ثم قمنا بتطبيق الدراسة النظرية في واقع، وكانت دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز-بسكرة،و التي تم من خلالها جمع البيانات و معالجتها و تفسير الفرضيات المطروحة ، و من ثم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية و بعض التوصيات و التي هي كالآتي:

◀ النتائج النظرية:

- سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الاجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير، لكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن ان تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي.
- تنبع أهمية هذا السلوك من حقيقة أنه يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة . و يساهم هذا السلوك أيضاً في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد الشحيحة لوظائف الصيانة.
- يعد الرضا الوظيفي و العدالة التنظيمية من محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
- تعد الثقة التنظيمية مدخلا أساسيا لمختلف السلوكيات التنظيمية الإيجابية و منها سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أن إحساس العاملين بالثقة تجاه زملائهم ومشرفيهم في العمل ،وكذا تجاه الإدارة العليا للمنظمة، يدفعهم نحو القيام بسلوكيات وأدوار إضافية تطوعية ،تتجاوز سلوك الدور الرسمي المحدد في الوصف الوظيفي بما يؤدي إلى تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها..

– ان بناء الثقة التنظيمية له أثر كبير 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.

◀ النتائج التطبيقية:

– مستوى الثقة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز جاء مقبولا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ (3.4722) بانحراف معياري قدره (0.49642).

– مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة ، جاء مقبولا حيث بلغ (3.8819) بانحراف معياري (0.45781).

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 كما فسرت الثقة التنظيمية في هذا النموذج ما مقدارها 66.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالإدارة العليا في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – بسكرة .

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالمشرفين على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – بسكرة.

– وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بملاء العمل لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05 بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – بسكرة.

– تشير قيمة الارتباط $R=0.813$ الى ان هناك ارتباط موجب قوي بين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

◀ اقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تمثلت في:

✓ تحقيق أنظمة مكافآت منصفة و برامج تدريب و تطوير فعالة ، و الاهتمام بتوضيح الإجراءات و السياسات لتحقيق تقبل العاملين للإجراءات و الالتزام بها.

✓ على الإدارة العليا الاهتمام بالتواصل أكثر مع الموظفين مما يفتح سبل الحوار والتعاون وبناء الثقة بينهم.

الخاتمة

- ✓ التزام المشرفين بإتباع إجراءات واضحة عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، وتطبيق نفس إجراءات تقييم الأداء على العاملين المنتمين إلى نفس الفئة الوظيفية، مع الحرص على إعلام العاملين بهذه الإجراءات وذلك بغية كسب ثقتهم.
- ✓ حرص إدارات المؤسسة محل الدراسة على إقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية توليد الثقة التنظيمية وتعزيزها داخل هذه المؤسسات، وإكساب الموظفين لديها آليات بناء الثقة مع الأطراف الأخرى خصوصا مع زملائهم ومع مشرفيهم في العمل.
- ✓ العمل على تحفيز وتشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بوضع الأنظمة والإجراءات اللازمة لمكافحة الجهود التطوعية لهم من خلال تقديم حوافز معنوية كشهادات تقديرية مناسبة، واعتبار هذا السلوك أحد المعايير الهامة في تقييم الأداء الوظيفي السنوي للموظفين.
- ✓ الاستفادة من المستوى المرتفع للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا والنتائج التي توصلنا إليها، واستكمالا لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- دور القيادة الإدارية في تعزيز الثقة التنظيمية.
- أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الثقة التنظيمية.
- أثر ضغوط العمل في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-المقالات و المجالات

- سوسن جواد الحسيني. (2017). دور الثقة و الإلتزام الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الصفحات 277-306.
- نسرين غانم ابو شاويش . (2013). محددات الثقة التنظيمية واثارها : دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث و تشغيل اللاجئين. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.
- ابراهيم سليمان هناء ، رمضان عوض نجار فاطمة ، و ابراهيم الدسوقي مراد حسام . (2020). تعزيز الثقة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس مدخل لادارة الصراع بالمؤسسات الجامعية "جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق". مجلة جامعة بنها، 3(124).
- اسماء جبارين، محمود ابو سمرة، و جعفر ابو صاع. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 6(1)، 12-23.
- اسيا يعقوب الهادي عبد الخيزر. (2023). اثر العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بجامعة الزعيم الازهري. المجلة الدولية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 42، 145-164.
- الحرنسي حياة سرير ، و كريمة راجحي . (2020). تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NAC. مجلة لبعوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12 (العدد 3)، 265-282.
- باسم محمود ابراهيم الساييس ، و جمال درهم احمد زيد. (2023). اثر القيادة التحويلة في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الاحمر اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية، المجلد 4 (العدد 1)، 434-464.
- جمال عبد الحميد محمد داهش . (2014). الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات و انتشار الفساد الاداري-دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا. مجلة كلية احمد بن محمد العسكرية للعلوم ادارية و قانونية، الصفحات 111-149 (1).
- جنان أحمد شهاب . (2017). الثقة التنظيمية المدركة كآلية لدعم و تعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي : دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 13(53)، الصفحات 270-293.

قائمة المراجع

- حساد الدين عبد العزيز مصطفى محماني . (2021). اثر التمكين النفسي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية على شركة ازال لصناعة الادوية- . المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث -مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، المجلد الخامس (العدد الثاني)، 32-50.
- حسين يرقى، و مصطفى بن عودة. (2010). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 23(العدد 1).
- حمد بن سليمان البدراي . (2010). ادراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية -دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية. اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه لفلسفة في العلوم الامنية . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- دلال بنت عبد الرحمان العريفي . (2019). مستوى الثقة لدى قادات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية (20).
- سليمان بن عبد الله بن ابراهيم الشتوي. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. المجلة العلمية لكلية التربية، 32(2)، الصفحات 285-323.
- سهام موفق، و احمد ضيف . (2021). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة-دراسة حالة :مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة*. مجلة البديل الاقتصادي(العدد الخامس)، الصفحات 50-32.
- صابر بحري، و منى خرموس. (2022). اهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، 7(1)، 1287-1314.
- صبيحة قاسم هاشم ، و رزاق جواد ألعابدي. (2010). اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة :دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، 12(1)، الصفحات 61-41.
- عبد العزيز علي مرزوق. (2009). دراسة اثر الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الاداري. جامعة كفر الشيخ .
- عبد المجيد نجم نجيب ، و صدرالدين خولة كرم . (2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تشخيصية تحليلية لاراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك-. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية، 8(3).

قائمة المراجع

- فاتح دبله. (نوفمبر , 2011). الأسس الفكرية الإستراتيجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 11 (02)، الصفحات 335-351.
- فندی الطائي و اخرون علي حسون. (2012). تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية. (جامعة بغداد، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، 18 (67).
- لعون عطية . (2016). الثقة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي -لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة-. كلية العلوم الاجتماعية -قسم علم النفس و الارطوفونيا . جامعة وهران 02.
- محمد فكري فتحي صادق ، و دينا علي حامد احمد . (2019). الثقة التنظيمية و علاقتها بالاستغراب الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة الذهلية :دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 73 (1)، 244-305.
- مراد بومنقار ، و زهير شلابي . (2016). الابعاد الاساسية لسلوك المواطن التنظيمية -دراسة تحليلية نظرية-. مجلة العلوم الاجتماعية (19).
- منوار فتاح كريم، و مصطفى عمر محمد . (2016). دور الثقة التنظيمية في تعزيز و تدعيم الاستغراق الوظيفي :دراسة استطلاعية لاراء عينة من الموظفين في مركز الرئاسة البلدية في اقليم كوردستان. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، 08 (16).
- هديل زياد الزعبي. (2022). اثر التعويضات في سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في البلديات. المجلة العربية للنشر(العدد 47)، 762-781.

2-الكتب

- احمد محمد الشايب، و عنان محمد ابو حمور . (2014). مفاهيم ادارية معاصرة. الاكاديميون للنشر و التوزيع.
- طاهر حسو الزبياري. (2017). النظرية السوسيولوجية المعاصرة. كنوز الحكمة للنشر.
- عبد السلام بن شايع القحطاني. (2016). سلوك المواطن التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري (الاصدار الطبعة الاولى). رياض: دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع.
- فتحي الهنداوي ياسر. (2012). ادارة المدرسة وادارة الفصل:أصول نظرية وقضايا معاصرة. المنهل.
- محمد خضر شيراز. (2022). ادارة الاعمال (الإصدار الطبعة 1). دار الاكاديمية.

قائمة المراجع

--زكريا الدوري ، بلال السكارنة، بمهر عبد الهادي، و محمد عبد القادر. (2011). مبادئ ادارة الاعمال في القرن الحادي و العشرين .

3-الاطروحات و المذكرات

-نسرين غانم ابو شاويش . (2013). محددات الثقة التنظيمية واثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية.

-حمد بن سليمان البدراني . (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية -دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية. اطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه لفلسفة في العلوم الامنية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

-خليفة بوزار . (2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة يحيى فارس بالمدينة.

-دعاء ابراهيم, عبد الهادي رحامنه. (2014). اثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات في الاردن. قدمت هذه الرسالة طلباً لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال. كلية الدراسات العليا بجامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.

-محمد شفيق سعيد المصري. (2015). الانغماس الوظيفي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية: جامعة الازهر.

-وليد شلاي . (2016). دور الواء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي ادارة المحلية بولاية المسيلة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس. كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة

المراجع الأجنبية:

- Kirsimarja, B., & Pirjo , S. (2000). Building Organizational trust. *16th Annual IMP Confernce* , 7-9.
- Singh , u., & Srivastava, k. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3).

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	القسم	الأستاذ
جامعة محمد خيضر - بسكرة	علوم التسيير	بياضي صفاء
جامعة محمد خيضر - بسكرة	علوم التسيير	حسيني ابتسام
جامعة محمد خيضر - بسكرة	علوم التسيير	شنافي نوال

الملحق 02: استبانة الدراسة



قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبانة بحث

الأخ الفاضل ...،الأخت الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته،

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي اعد من اجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا
لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية بعنوان: "اثر الثقة التنظيمية على سلوك
المواطنة التنظيمية"،دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -

و تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، و
نظرا لأهمية هذا المجال نامل منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة
إجابتكم، لذلك نرجو منكم ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية و راياكم عامل أساسي من عوامل نجاحها
،نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة:

السبيتي فريال

السنة الجامعية: 2023-2024

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، مع وضع علامة X في الخانة المناسبة لاختيارك:

انثى

1-الجنس: ذكر

من 30 الى 40 سنة

2-العمر: اقل من 30 سنة

من 51 سنة فأكثر

من 41 الى 50 سنة

دراسات عليا

ليسانس

3-المؤهل العلمي: مستوى ثانوي و اقل

تقني سامي

مهندس

من 5 الى 10 سنوات

4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات

16 سنة فما أكثر

من 11 الى 15 سنة

الملاحق

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الثقة بالإدارة العليا						
1	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في جميع الظروف.					
2	تقدر إدارة المؤسسة مساهماتي التي أقدمها لإنجاز العمل.					
3	تعمل إدارة المؤسسة على تحسين ظروف العاملين.					
4	تتبنى المؤسسة قيم العدالة في سياساتها واجراءاتها مع جميع الموظفين.					
ثانياً: الثقة بالمشرفين						
5	يشجعني رئيسي على تقديم آرائي واقتراحاتي.					
6	يتعامل رئيسي مع جميع الموظفين بعدالة دون تحيز.					
7	يشجع رئيسي على العمل الجماعي.					
8	يبادر رئيسي بمساعدة الموظفين الذين تواجههم مشاكل في العمل ويتفاعل معهم.					
ثالثاً: الثقة بزملاء العمل						
9	أثق في زملائي بالعمل واعمل على تحسين علاقتي معهم.					
10	أدافع انا وزملائي في العمل عن بعضنا البعض ضد الإساءة.					

الملاحق

					11	أتشارك المعارف والمعلومات واتبادلها مع زملائي في العمل.
					12	أساعد زملائي في العمل دون انتظار مقابل.

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المواطنة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: الايثار						
12	أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبرتي.					
13	يساعدك زملائك في العمل عندما يكون عليك عبء عمل.					
14	تقدم مصلحة العمل على مصلحتك الشخصية.					
15	يقوم زملائي بأداء عملي حال غيابي.					
ثانيا: اللطف والمجاملة						
16	أثني على زميلي عند قيامه بعمل جيد.					
17	أحترم خصوصية زملائي ولا اتدخل فيها.					
18	أتشاور مع زملائي القرارات التي تؤثر عليهم.					
19	أحاول ان أكون ودودا عند التعامل مع زملائي في العمل.					
ثالثا: الروح الرياضية						

الملاحق

					أقبل النقد البناء والملاحظات من الآخرين بخصوص عملي.	20
					أنفذ الأعمال الإضافية بدون تدمير.	21
					أجنب تضخيم مشكلات العمل.	22
					أجتاز المشكلات والمضايقات البسيطة التي تحدث مع زملائي في العمل.	23
					رابعاً: السلوك الحضري	
					أحرص على الالتزام وأتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة.	24
					أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل واتباع مستجداته.	25
					أحاول التكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المؤسسة.	26
					ادافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	27
					خامساً: وعي الضمير	
					أحترم القواعد وتعليمات المؤسسة و إجراءاتها الرسمية.	28
					ألتزم بمواعيد الحضور و ساعات العمل.	29
					أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.	30
					أحافظ على اسرار المؤسسة وخصوصيتها.	31

الملحق 03: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم : 0055 / ك.ق.ت.ت / 2023

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

إلى السيد مدير: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعماً منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1. السبتي فيريال.
3.

المسجلون بقسم : قسم علوم التسيير.
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية.
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" اثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-02-05

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالتدريسات و الامتحانات
المرتبطه بالطلبة
محمد الماي رشيد

تأشير المؤسسة المستقبلة

سكة الجزائرية للكهرباء و الغاز
مديرية التوزيع
بسكرة

مباشرة

الملحق 04: تصريح الشرفي الخاص بالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
م. علوم التسيير

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: السيدتي فريال
الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207736906 الصادرة بتاريخ: 2022-04-07
المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم التجارية... قسم: علوم التسيير
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: ..أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز
بسكرة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-05-18
إمضاء المعني بالأمر

