



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



الموضوع

أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة عينة من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ولاية بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. برني لطيفة

مستورة ياسمين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- أ.د/ صولح سماح
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ برني لطيفة
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ مدوكي يوسف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ بنوناس صباح
جامعة الجزائر 3	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ عمراوي سمية
جامعة باتنة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ العمودي مينة



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



الموضوع

أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة عينة من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ولاية بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. برني لطيفة

مستورة ياسمين

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- أ.د/ صولح سماح
جامعة بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ برني لطيفة
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ مدوكي يوسف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ بنوناس صباح
جامعة الجزائر 3	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ عمراوي سمية
جامعة باتنة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	- د/ العمودي مينة

إهداء

الحمد لله وكفى، والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية، بأطروحتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

روح أبي الطاهرة (مستورة رشيد) رحمة الله وغفر له وأعلا مقامه عنده، هو الذي غرس فيا حب العلم

والتعليم والقيم والمبادئ النبيلة... وها أنا اليوم بفضل الله أمشي إلى ما كان يطمح أن أصل إليه.

إلى أُمِّي (مستورة جميلة) حفظها الله ورعاها وأدامها تاجا على رأسي.

لإخوتي وأخواتي رفاق دربي، من قاسموني مشقة وصعاب الحياة

(عقبة، فضيلة، سمية، إلياس، بثينة، ملاك).

لكل العائلة الكريمة (جدتي، خالي وخالاتي وذويهم) والذين ساندوني بالكلمات الطيبة العطرة.

لزملائي وزميلاتي الأعزاء، من تشاركنا نفس العناء حتى الوصول.

إلى كل من قال أننا سنصل ووصلنا، وكل من قال أننا لن نصل ووصلنا بإذن الله تعالى.

إلى كليتي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

إلى جامعتي جامعة محمد خيضر - بسكرة

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي وإلى من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ [لقمان: 12]

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض على ما أكرمني به من جهد

وعلم لإتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من:

✽ الأستاذة الدكتورة الفاضلة/ برني لطيفة، حفظها الله وأطال في عمرها، لتفضلها الكريم

بالإشراف على هذه الدراسة، وتكرمها بنصحي وتوجيهي حتى إتمامها.

✽ الأستاذة الدكتورة الفاضلة/ آقطي جوهره، حفظها الله وأطال في عمرها، وتكرمها في

مد يد العون لي بكل طيب خاطر.

✽ أعضاء لجنة تحكيم الإستبانة الكرام، كل باسمه ومقامه، لما أبدوه من نصح وتوجيه.

✽ كل الأساتذة الكرام في قسم علوم التسيير والأقسام الأخرى، والذين رافقونا طوال

مشوارنا الجامعي، مانحين جهودهم ووقتهم في سبيل العلم.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطن التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، بالإضافة إلى التعرف على تصورات الطاقم الطبي في ذات المؤسسات حول مستوى كل من سلوكيات المواطن التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المنظمة)، والإلتزام التنظيمي بأبعادها المختلفة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر).

تم إستخدام المنهج الكمي أين تم إعتداد الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال توزيع 350 إستبانة على العينة المتمثلة في الطاقم الطبي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، وتم إسترجاع 350 إستبانة كاملة وكانت جميعها صالحة للمعالجة الإحصائية وجرى إخضاعها للأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود أثر إيجابي كبير للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطن التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

✓ أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي هو الذي يفسر التباين في سلوكيات المواطن التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

وتم تقديم عدة إقتراحات وتوصيات منها: ضرورة قيام المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بخلق مناخ مناسب لطاقمها الطبي يساعده على تطوير ذاته كونه يتصرف تجاهها بإيجابية، والعمل على تعزيز توجهاته نحوها من خلال توفير حوافز أقوى لهذا الأخير، وكسر حاجز الرسمية بينها وبين موظفيها وقيام مسؤوليها بزيارات دورية للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لمعرفة أوضاع الموظفين والإحتكاك بهم والإلمام بمشاكلهم، وفي الأخير محاولة تخفيف ضغط العمل عليهم.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطن التنظيمية، ثقة تنظيمية، إلتزام تنظيمي، مؤسسات عمومية للصحة الجوارية.

Abstract :

This study aimed to identify the perceptions of the medical staff in the public health institutions in the state of Biskra regarding the level of each of the organizational citizenship behaviors dimensions (altruism, civility, sportsmanship, courtesy and conscience), organizational trust dimensions (trust in co-workers, trust in Supervisors, trust in the organization's management), and organizational commitment in dimensions (affective commitment, normative commitment, continuance commitment). Furthermore, the study aimed to determine the impact of the interaction between organizational trust and organizational commitment on organizational citizenship behaviors among medical staff in the aforementioned institutions.

A quantitative research approach was used, where the questionnaire was adopted as the main tool for data collection through the distribution of 350 questionnaires to the study sample represented by the medical staff of the public institutions of neighborhood health in the state of Biskra. All 350 questionnaires were retrieved, found valid, and subjected to appropriate statistical analysis. The study reached several key findings, among which are the following:

- ✓ There is a significant positive effect of the interaction between organizational trust and organizational commitment on organizational citizenship behaviors in public neighborhood health institutions in the state of Biskra.
- ✓ The effect of the interaction between organizational trust and organizational commitment is what explains the variation in organizational citizenship behaviors in public neighborhood health institutions in the state of Biskra.

Several suggestions and recommendations were presented, including: the need for public neighborhood health institutions to create a suitable climate for their medical staff that helps them develop themselves as they act positively towards them, and work to strengthen their attitudes towards them by providing stronger incentives for the latter, breaking the official barrier between them and their employees and having their officials make periodic visits. Public neighborhood health institutions understand employees' conditions engage with them, identify their challenges, and work to alleviate their work-related stress.

Keywords: Organizational citizenship behaviors, Organizational trust, organizational commitment, The public primary health care institutions.

قائمة المصطلحات والرموز

الإختصار (Abbreviation)	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية	الرقم
OCBs	Organizational citizenship behaviors	سلوكيات المواطنة التنظيمية	01
OCB-I	Individual-Oriented Organizational Citizenship Behaviors	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الفرد	02
OCB-O	Organization-Oriented Organizational Citizenship Behaviors	سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة	03
OT	Organizational trust	الثقة التنظيمية	04
-	Trust in Co-Workers	الثقة في زملاء العمل	05
-	Trust in Supervisors	الثقة في المشرفين	06
-	Trust in the Organization	الثقة في إدارة المؤسسة	07
OC	Organizational Commitment	الإلتزام التنظيمي	08
AC	Affective Commitment	الإلتزام العاطفي	09
NC	Normative Commitment	الإلتزام المعياري	10
CC	Continuing Commitment	الإلتزام المستمر	11
SET	Social exchange theory	نظرية التبادل الإجتماعي	12
LMX	Leadr-Member Exchange	تبادل القائد والعضو	13
EPSP	Établissements Publics de Santé de la Proximité	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	14

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
11	الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية	01-01
38	الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية	01-02
64	الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي	01-03
100	مهام الـ EPSP	01-05
102	التقسيم الإداري للـ EPSP ومسيرتها	02-05
104	المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة	03-05
106	معايير تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	04-05
107	تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة	05-05
110	سلم ليكارت الحماسي والبدائل الموافقة	06-05
111	نتائج معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة	07-05
112	الإتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة	08-05
114	قيم معامل إرتباط بيرسون	09-05
116	تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، التصنيف الوظيفي) باستخدام الجداول التقاطعية	10-05
117	تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، عدد سنوات العمل) باستخدام الجداول التقاطعية	11-05
119	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الإيثار والكمياسة (اللباقة واللفظ)	12-05
121	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الروح الرياضية	13-05
122	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير	14-05
124	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الثقة في زملاء العمل	15-05
125	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الثقة في المشرفين	16-05
127	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الثقة في إدارة المؤسسة	17-05
128	الإلتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الإلتزام العاطفي	18-05

129	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعء الإلتزام المعباري	19-05
130	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعء الإلتزام المستمر	20-05
131	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول سلوكيات المواطنة التنظيمية	21-05
132	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول الثقة التنظيمية	22-05
133	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول الإلتزام التنظيمي	23-05
134	الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	24-05
135	معاملات الإنحدار البسيط لأثر الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	25-05
137	معاملات الإنحدار البسيط لأثر الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	26-05
139	معاملات الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	27-05
142	معاملات الإنحدار المتعدد لأثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	28-05
144	إختبار التأثير المتبادل (المتفاعل)	29-05

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ق	نموذج الدراسة	01-أ
14	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	01-01
18	محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية	02-01
44	نموذج ماير للثقة التنظيمية	01-02
47	محددات وآثار الثقة التنظيمية	02-02
66	أبعاد الإلتزام التنظيمي	01-03
84	التبادل الاجتماعي وسيط التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	01-04
87	مستويات التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي عن طريق التبادل الاجتماعي	02-04
103	المهيكل التنظيمي لـ EPSP	01-05
103	المهيكل التنظيمي للعيادات متعددة الخدمات	02-05

قائمة الرسوم البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
136	إختبار تجانس البواقي للإنحدار البسيط للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	03-05
138	إختبار تجانس البواقي للإنحدار البسيط للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	04-05
141	إختبار تجانس البواقي للإنحدار المتعدد لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية	05-05
143	إختبار تجانس البواقي للإنحدار المتعدد لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية	06-05

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستبانة الخاصة بالدراسة	01
قائمة الأساتذة محكمي الإستبانة	02
قوائم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة	03
جداول تعداد مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (الطاقم الطبي) لولاية بسكرة (2023/2022)	04
Durbin-Watson Significance Table	05

المقدّمات

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات القائمة على المعرفة كأساس للاستمرار والتميز، هذه المكانة استحقتها المورد البشري بجدارة وأصبح بسببها أصلا من أصول المؤسسة هذا إذ لم نقل أهم أصولها نظرا للكفاءات المعرفية التي يتمتع بها، والتي نقلت المؤسسات نقلة نوعية من التركيز على الجانب المادي في تحقيق التفوق والتميز إلى التركيز على الجانب المعنوي أو الناعم كعنصر جوهري في تحقيق ميزتها التنافسية. على هذا النحو يجد المورد البشري نفسه محاطا بالتوقعات الحالية والمستقبلية التي تنتظرها وتعلقها مؤسسته عليه، والتي إذا ما حققها أو سعى جاهدا لتحقيقها وإنجازها قابلته هذه الأخيرة بما كان ينتظر أو لا ينتظر منها من مكافآت وإعترافات ومثيالاتها من التحفيزات. في هذا السياق يعتبر سلوك المواطننة التنظيمية من بين أهم السلوكيات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يبرهن لمؤسسته على مدى ارتباطه بها وكذا مدى قبوله واستعداده الكبير والواعي لتحقيق أهدافها خارج الدور الرسمي لعمله، باعتبار أن أهداف مؤسسته من أهدافه ودون انتظار مقابل مادي يعكس نتيجة جهده المبذول في هذا العمل، فسلوك المواطننة التنظيمية يعكس كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تعزز وتدعم كفاءة وفاعلية المؤسسة بشكل عام فهو يعتبر تجاوزا وخروجاً عن نطاق الواجبات الرسمية للفرد والمحدد بأعمال معينة، بمعنى آخر القيام بأدوار إضافية والتفاني في القيام بها بدون ضغوطات تنظيمية ويعتبر هذا السلوك سلوكاً طوعياً واختيارياً فالفرد هنا يتشبه بالجندي الصالح أو المواطن الذي يعمل على خدمة وتطوير مجتمعه والقيام بسلوكيات تفيده المجتمع الذي ينتمي إليه بغية تحسينه والوصول به إلى الوضع الأفضل إن لم نقل الأمثل. وبالإسقاط على الموظف داخل مؤسسته فعند قيامه بهذه الأعمال والسلوكيات التنظيمية الطوعية واللاإلزامية لصالح مؤسسته دون انتظار مقابل فهو يمارس سلوكيات المواطننة التنظيمية، هذه الأخيرة نابعة من الصفات الشخصية للفرد وكذلك يمكن أن تنبع من عدة عوامل ومواقف وسلوكيات إيجابية تم زرعها في الفرد عن قصد أو بدون قصد في المؤسسة التي ينتمي إليها، في هذا السياق فإنه بالضرورة عند قيام الموظف بأنشطة وأعمال إضافية إلى جانب نشاطه وعمله الرسمي يؤدي ذلك إلى القضاء على عدة ظواهر سلبية في المؤسسة، بالتالي تسعى المؤسسات جاهدة للاستفادة الكاملة والقصى من هذه السلوكيات الإيجابية، والاستفادة من الكفاءات والمهارات والمعارف الموجودة لدى موظفيها وجعلها تعطي أقصى ما لديها منها. وذلك من خلال تعزيزها مثل تلك السلوكيات التنظيمية الإيجابية والتي يعد سلوك المواطننة التنظيمية أبرزها، وكما لا يجب على المؤسسة أن تغفل أن هذا الأخير هو الآخر يتأثر بعدة سلوكيات ومواقف تنظيمية أخرى تؤثر وتتأثر ببعضها البعض من بينها سلوكيات ومواقف تنظيمية إيجابية تتبعها المؤسسة وتدعمها والتي يتم من خلالها التقليل أو القضاء على بعض السلوكيات السلبية كالتسيب والدوران الوظيفي وما شابهها من سلوكيات تعدم أو تقلل فعالية وكفاءة المؤسسة وتعدم أو تقلل الثقة بين المؤسسة وموظفيها، بالتالي تعمل المؤسسة على تهيئة وتوفير جو من الثقة وخصوصاً الثقة التنظيمية وتنشره وتدعمه في وسط العمل وفي مختلف مستويات المؤسسة والتي تعمل على القضاء على تلك السلوكيات الغير مرغوب فيها. فحيثما توجد ثقة يوجد عطاء فثققة الأفراد في كل عنصر من عناصر المؤسسة من مشرفين، زملاء عمل، وحتى المؤسسة في حد ذاتها يحفزهم على أخرجة أفكارهم ومعارفهم وخبراتهم وكذا إعطاء أقصى ما لديهم من جهودات في نطاق عملهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، في هذا السياق أيضا نجد أن الإلتزام التنظيمي يعتبر من بين أهم المواقف

المقدمة

التنظيمية التي يمكن أن تساهم في تحقيق فاعلية المؤسسة وكذلك برهنة الموظف على ولائه وجدارته بالانتماء إلى هذه المؤسسة وإندماجه فيها وإنضباطه في العمل المكلف به، الأمر الذي يحد من السلوكيات السلبية ويعزز السلوكيات الإيجابية.

1- إشكالية الدراسة

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين أهم السلوكيات التي يجب توفرها في المؤسسات الجزائرية، وتعتبر المؤسسات الصحية بصفة خاصة من أهم المؤسسات التي إذا ما توفرت فيها هذه السلوكيات وتحديدا في طاقمها الطبي (طبي وشبه طبي) في كل المستويات التنظيمية لكانوا مهتمين بعملهم ومتفانين فيه وحتى إعطائه وقت أكبر من الوقت الرسمي.

تعتبر المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) من بين أهم المؤسسات كونها تنتمي إلى قطاع أساسي وحساس ألا وهو القطاع الصحي، يلعب هذا النوع من المؤسسات دورا هاما في الحياة الاجتماعية للفرد كونه مساهما فعالا في إنقاذ حياة البشرية من جهة، ومن جهة أخرى مساهمته في تحريك العجلة الاقتصادية للبلاد من خلال إحتوائه على كم هائل من الكوادر والطواقم الطبية. المشكلة هنا لا تكمن في الكم بقدر ما تكمن في النوع ويقصد بذلك مدى جودة الخدمات الصحية التي يمكن أن يقدمها الطاقم الطبي للأفراد في مثل هذه المؤسسات ومدى الجهد المبذول لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من الأرواح وإسعاف ما يمكن إسعافه حتى ولو تجاوز الأمر حدود واجباتهم الرسمية.

ومن هذا المنطلق وبصدد معالجة إشكالية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطواقم الطبية (طبي وشبه طبي) في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، إرتأت الدراسة أن تركز على دمج بعض المواقف التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) بعضها ببعض والتي يمكن أن يتمتع بها الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)، وعليه تم طرح إشكالية الدراسة كالآتي:

ما أثر التفاعل بين كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة؟

تقتضي معالجة هذه الإشكالية، طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهل علينا الإلمام بجوانب الموضوع وكانت هذه الأسئلة كما يلي:

- ما مستوى كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة؟

- ما أثر الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة؟

- ما أثر الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة؟

2- الدراسات السابقة

حظيت متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، وظهرت هناك العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات، فمنها من تناولها كل على حدى، ومنها من سعى للربط بين متغيرين منها، ومنها أيضا من إجتهد أكثر للربط بين كل المتغيرات الثلاثة سويا. وفيما يلي سيتم تناول بعضا من هذه الدراسات العربية والأجنبية (واحد وأربعون دراسة) ومناقشتها والتعليق عليها كما يلي:

- الدراسات المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية

✓ دراسة (غديري و بوسالم، 2022) بعنوان: "ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا في المستشفيات الجزائرية - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين بالسلك شبه الطبي في مستشفى محمد الصديق بن يحيى بجيجل -"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وواقع إدارة أزمة جائحة فيروس كورونا لدى العاملين بالسلك شبه الطبي في مستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل، بالإضافة إلى تحديد طبيعة وقوة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم إختيار عينة غير عشوائية ملائمة بلغ حجمها 75 عاملا بالسلك شبه الطبي بمستشفى محمد الصديق بن يحيى-جيجل، حيث تم إستخدام طريقة الباحثة Sekaran في إختيار حجم العينة والتي ترى بأنه في حالة تحليل الأثر بإستخدام الإنحدار المتعدد في الدراسات الإستكشافية يفضل أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة على الأقل، وبما أن الدراسة شملت (06) متغيرات فحجم العينة يكون يساوي 60 مفردة أو أكثر.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود ممارسة مرتفعة جدا لسلوك المواطنة التنظيمية من طرف العاملين بالسلك شبه الطبي بالمستشفى محل الدراسة، بينما واقع إدارة جائحة فيروس كورونا سجل نتائج متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة أزمة فيروس كورونا كان مردها أساسا لبعد الكياسة.

✓ دراسة (حمادة، عريض، و حايك، 2021) بعنوان: "واقع ممارسة العاملين في مشفى الهلال الأزرق لسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على العاملين في مشفى الهلال الأزرق -شمال سوريا-"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة العاملين في مشفى الهلال الأزرق لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، والتعرف على الفروق الموجودة بين العاملين في إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية تبعا لإختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

المقدمة

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 187 موظفا في مشفى الهلال الأزرق في ريف حلب الشمالي، وتم إختيار حجم العينة وفق المعادلة الرياضية التي إقترحها Steven Thampson حيث وجد بأن العينة لا يجب أن تقل عن 159 مفردة.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية في مشفى الهلال الأزرق وكان ترتيب الأبعاد حسب درجة ممارستها كما يلي: وعي الضمير، الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري، الروح الرياضية. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المشفى محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير طبيعة العمل وسنوات الخبرة.

✓ دراسة (المصري، 2015) بعنوان: "الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإنغماس الوظيفي وأبعاده (الإنغماس العاطفي، الإنغماس المعرفي، الإنغماس السلوكي) وسلوك المواطنة التنظيمية (لدى الأطباء، والتعرف على مستوى الإنغماس الوظيفي ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من 285 طبيبا من الأطباء العاملين في 13 مستشفى من المستشفيات الحكومية بقطاع غزة.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة طردية بين الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين أبعاد الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء.

✓ دراسة (نادر، 2013) بعنوان: " أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل لدى العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، والتعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، والتعرف على أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيرا على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في ذات المشافي.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم إختيار العينة وفق طريقة العينة القصدية حيث بلغ حجمها 302 موظفا (إشرافيين، تنفيذيين "وحدة المعاينة") في المشافي العاملة للساحل السوري، وقد تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2012-2013.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى متوسط من الضغوط الوظيفية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة، كما تسود سلوكيات المواطنة التنظيمية مختلف المشافي محل الدراسة بنسبة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل ككل وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في المشافي محل الدراسة.

✓ دراسة (Qiu, Lou, Zhang, & Wang, 2020) بعنوان: «Organizational Citizenship Behavior: Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت دوافع الإهتمام التنظيمي ودوافع إدارة الإنطباع وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين ترتبط بشكل مختلف بإرهاق المواطنة والإزدهار اللاحق للموظفين في العمل.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة بسيطة مكونة من 349 موظفاً من موظفي الفنادق في الصين.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود تأثير إيجابي غير مباشر لدوافع الإهتمام التنظيمي على الإزدهار في العمل من خلال تقليل إجهاد (إرهاق) المواطنة لدى الموظفين، في حين أن دوافع إدارة الإنطباع ستقوض الإزدهار في العمل من خلال تحفيز إرهاق المواطنة، كما توصلت الدراسة إلى أن أداء المهمة عزز العلاقة الإيجابية بين دوافع إدارة الإنطباع وإرهاق المواطنة.

✓ دراسة (Phol, Dal Santo, & Battistelli, 2012) بعنوان: «Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Intrinsic Motivation as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours of Nurses» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقات بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الفضيلة المدنية) في سياق الرعاية الصحية، كما تهدف إلى البحث في العلاقات بين خصائص الوظيفة (الإستقلالية، أهمية العمل، الحكم الذاتي) والدوافع الذاتية (الدافع الجوهرية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الفضيلة المدنية).

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة بسيطة مكونة من 224 ممرضة من الممرضات اللواتي يعملن في مستشفى في منطقة شمال إيطاليا.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود إرتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي وكل من الإيثار والفضيلة المدنية، كما توصلت إلى عدم وجود إرتباط بين الإستقلالية وأهمية العمل مع الإيثار، ووجود أثر إيجابي للحكم الذاتي على الفضيلة المدنية، كما أن هناك أثر إيجابي كبير للدافع الجوهرية على الإيثار والفضيلة المدنية.

- الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية

✓ دراسة (الحارثي، 2023) بعنوان: "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة)، حيث:

- تبنت هذه الدراسة هدفاً رئيسياً وهو التعرف على دور القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة إستطلاعية من العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة وبلغ حجمها 20 عاملاً.

المقدمة

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الداعمة وأبعادها بالترتيب (تمكين العاملين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، كما توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، توجد فروق حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، وللمؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، ولا توجد فروق حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

✓ دراسة (حامد، 2021) بعنوان: "الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين" دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور¹، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر وجود الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة بالإدارة) ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين في مستشفى حميات دمنهور.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم إجراء مقابلة مع عينة مكونة من 15 طبيباً (أطباء عناية مركزة، أطباء حميات، أطباء أطفال، أطباء نفسيين وأعصاب، أطباء أسنان، صيادلة) من أطباء مستشفى حميات دمنهور، ينتمون للفئة العمرية (30-50 سنة)، وذلك لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد إستغرقت الدراسة الميدانية عشرة أشهر (2020/04/05 - 2021/02/05) بسبب كون المستشفى محل الدراسة إحدى مستشفيات العزل لحالات كورونا.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود أشكال مختلفة من الثقة بين العاملين في المجال الطبي والتي تؤدي لمساعدة المريض على الشفاء وأهمها الشفافية وتبادل المعلومات وروح التعاون، تعتبر الإتصالات المباشرة والجانب غير الرسمي والعلاقات الشخصية التي تشكلت داخل العمل من أهم أسباب زيادة الثقة في مجتمع العمل الطبي، تحقيق الجودة داخل العمل والسعي للإبتكار والتجديد يعتمد أساس على وجود الثقة، عدم الإعتراف بالتخصص وإهمال آراء العاملين تعتبر من أهم معوقات الإبداع في المستشفى.

✓ دراسة (سرير الحرثسي، 2017) بعنوان: "التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي لهم، وذلك من خلال التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الاداء الوظيفي، وتقييم درجة إحساس العاملين في ذات المؤسسات بالثقة التنظيمية، وتحليل العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 145 عاملاً من عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية لبلدة، وقد إستغرقت الدراسة الميدانية 4 أشهر تقريباً (2017/03/15 - 2017/06/12).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن إحساس العاملين بهذه المؤسسات بالعدالة والثقة التنظيمية جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة والثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على الأداء الوظيفي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

✓ دراسة (Shateri & Hayat, 2020) بعنوان: «Investigating the Mediating Role of Organizational Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة السببية بين الدعم التنظيمي المتصور وتبادل المعرفة بين المرشحات مع أخذ الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 330 ممرضة يعملن في خمسة مستشفيات عامة وتعليمية بجامعة شيراز للعلوم الطبية.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي المتصور على تبادل المعرفة بين المرشحات، ووجود إرتباط مباشر للثقة التنظيمية مع تبادل المعرفة، علاوة على ذلك فقد توصلت النتائج أيضا إلى وجود إرتباط معنوي وإيجابي للدعم التنظيمي مع الثقة التنظيمية، وفي الأخير وجد بأن الدعم التنظيمي المتصور يؤثر على تبادل المعرفة لدى المرشحات بشكل غير مباشر من خلال الثقة التنظيمية (متغير وسيط).

✓ دراسة (Ning, Jin, & Mingxuan, 2007) بعنوان: «How Does Organizational Trust Benefit Work Performance?»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين الثقة في الرئيس المباشر والثقة في الإدارة والثقة في زملاء العمل كل على حدى مع الأداء الوظيفي.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 188 موظفا (ورشة المعدات، مركز البحث والتطوير الهندسي، الإدارة المالية) في مؤسسة كبيرة لتصنيع المعدات المتعلقة بالقطارات مملوكة للدولة في شمال الصين، وقد إستغرق جمع البيانات ما مدته أسبوعين.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود تأثير لأبعاد الثقة جميعها (الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة، الثقة في زملاء العمل) بشكل تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين، ووجد بأن تأثير ثقة الموظف في الإدارة على آدائه الوظيفي تتم وسيطيا وجزئيا من خلال ثقته في رئيسه المباشر.

- الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي

✓ دراسة (محمد ، رجب، و محمد علي، 2022) بعنوان: "دور الصحة التنظيمية في تحسين الإلتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إستجابات القيادات الإدارية بالجامعة حول مستوى ممارسة الصحة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم والتي تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الكلية أو الوحدة الإدارية التي تعمل القيادة الإدارية بها.

المقدمة

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 182 قيادة إدارية بجامعة الفيوم (أمين عام الجامعة، الأمناء المساعدون، مديري العموم، مديري الإدارات، مديري الكليات، رؤساء الأقسام الإدارية)، وقد إستغرقت الدراسة الميدانية شهرا ونصف تقريبا (2022/03/16 – 2022/04/30).
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن مستوى الصحة التنظيمية لدى قيادات جامعة الفيوم كان متوسط بإستثناء بعد التركيز على الهدف، وأن مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم كان مرتفع جدا بإستثناء بعد الإلتزام المعياري.
- ✓ دراسة (الحنجوري، 2018) بعنوان: " أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة – محافظة غزة"، حيث:
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأمان الوظيفي وأثره على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية –محافظة غزة، وقياس مستوى كل منهما.
- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 326 موظفا من موظفي مستشفيات محافظة غزة (مجمع الشفاء الطبي، مستشفى د. عبد العزيز الرنتيسي التخصصي، مستشفى النصر للأطفال، مستشفى الشهيد محمد الدرة للأطفال، مستشفى العيون).
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، ووجود مستوى متوسط ومرتفع من الأمان الوظيفي والإلتزام التنظيمي على الترتيب.
- ✓ دراسة (عليان، 2016) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، حيث:
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي عند هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وكذلك بيان أثر المتغيرات الشخصية على متوسطات تقديرات العاملين للعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من 261 ممرضا وممرضة من العاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة غزة.
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى هيئة التمريض بذات المستشفيات، ووجود مستوى متوسط ومرتفع من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على الترتيب لدى هيئة التمريض، كما توصلت لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (إسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف التخصصي، التصنيف الوظيفي)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (إسم المشفى، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، التصنيف الوظيفي، التصنيف التخصصي).
- ✓ دراسة (Fantahun, Dellie, Worku, & Debie, 2023) بعنوان: «Organizational Commitment and Associated Factors among Health Professionals Working in Public Hospitals of Southwestern Oromia, Ethiopia»، حيث:

المقدمة

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به بين المهنيين الصحيين العاملين في المستشفيات العامة في منطقة أروميا جنوب غرب إثيوبيا.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة متعددة المراحل مكونة من 545 مهنيًا صحيًا من العاملين في المستشفيات العامة في منطقة أروميا جنوب غرب إثيوبيا، وقد إستغرقت هذه الدراسة الإحصائية فترة شهر (2021/03/30 – 2021/04/30).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى منخفض من الإلتزام التنظيمي لدى عينة البحث، كما توصلت إلى أن المستوى الأعلى من الإلتزام يرتبط بالرضا ومناخ العمل ودعم المشرف وعبئ العمل.

✓ دراسة (Elzohairy, Elsayed, & Ibrahim, 2019) بعنوان: «Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Leave among Professional Nurses at Damanhur National Medical Institute، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإلتزام لدى الممرضات، وتحديد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) ونية المغادرة لدى الممرضات المحترفات في معهد دمنهور الطبي القومي.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 101 ممرضة محترفة من ممرضات معهد دمنهور الطبي القومي، الذي يعتبر واحد من تسعة مستشفيات تابعة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية في جميع أنحاء جمهورية مصر العربية.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي لدى الممرضات، فضلا عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي والمستمر والمعيارى والإلتزام التنظيمي ككل بنية المغادرة.

✓ دراسة (Israel, Kifle, Tigist, & Fantahun, 2017) بعنوان: «Organizational Commitment and its Predictors among Nurses Working in Jimma University Specialized Teaching Hospital, Southwest Ethiopia، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي للممرضات والمتنبقات به بين ممرضات المستشفيات التعليمية المتخصصة بجامعة جيمما.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 242 ممرضة من ممرضات المستشفيات التعليمية المتخصصة بجامعة جيمما الواقعة جنوب غرب إثيوبيا، وقد إستغرقت هذه الدراسة فترة أسبوعين تقريبا (2016/03/02 – 2016/03/18).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستويات منخفضة من الإلتزام التنظيمي لدى الممرضات، كما تم التوصل إلى أن الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي الملموس وسلوك القيادة التحويلية والعلاقة بين الأشخاص والعمل في وحدة العناية المركزة هي مؤشرات هامة للإلتزام التنظيمي.

- الدراسات التي تجمع بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

✓ دراسة (محمد ع.، 2023) بعنوان: "دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحديد واقع خصائص الوظيفة الإدارية وفقا لنموذج هاكمان وأولدهام، وقياس وتحديد واقع كل من الثقة التنظيمية والالتزام الوجداني لدى العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، كما تهدف إلى قياس مدى تأثير خصائص الوظيفة بأبعادها (تنوع المهارات، هوية العمل، أهمية وتأثير العمل، الإستقلالية، التغذية العكسية) على الالتزام الوجداني، وقياس مدى تأثير الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء، الثقة في الإدارة العليا) على الالتزام الوجداني، وأخيرا تهدف إلى دراسة الدور التفاعلي للثقة التنظيمية في العلاقة بين خصائص الوظيفة والالتزام الوجداني لدى الإداريين بجامعة أسيوط.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانه ورقية وإلكترونية لجمع البيانات اللازمة، وقد تم الإعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية في تحديد حجم العينة والذي بلغ 310 من العاملين الإداريين بجامعة أسيوط.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود تأثير معنوي موجب لخصائص الوظيفة كمتغير إجمالي على الالتزام الوجداني لدى أفراد العينة، كما تبين أيضا وجود تأثير معنوي موجب للثقة التنظيمية إجمالا على الالتزام الوجداني، ووجود تأثير معنوي موجب لبعديها الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف على الالتزام الوجداني، ولم تدعم النتائج تأثير الثقة في الزملاء على الالتزام الوجداني، كما أسفرت النتائج عن التفاعل الأول (تفاعل التغذية العكسية*الثقة في الإدارة العليا) يعد أهم متغير مفسر للباين في الالتزام الوجداني للعاملين الإداريين بجامعة أسيوط.

✓ دراسة (بعاج، 2022) بعنوان: " أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين -دراسة حالة-"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وذلك باستخدام ثلاث متغيرات (الثقة التنظيمية كمتغير مستقل، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، الالتزام التنظيمي كمتغير تابع).

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانه كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة وإستخدام المقابلة والملاحظة كأداتين مساعدتين في جمع بعض المعلومات، وقد تم توزيعها على عينة وذلك بإستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية في إختيارها والتي بلغ حجمها 413 أستاذا جامعي (دائمين ومؤقتين) من جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائي عند مستوى معنوية (0.05) لكل من الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر إحصائي بالغ الأهمية على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

✓ دراسة (نعرورة و تي، 2021) بعنوان: " أثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة الإقتصادية _ دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS)"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالزملاء، الثقة بالرئيس، الثقة بالإدارة العليا) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي، والتعرف على مستوى كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في ذات الوكالة.

المقدمة

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانه لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 55 عاملا من عمال وكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي، وتمت هذه الدراسة خلال الشهر الثاني من سنة 2020.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية بأبعادها، ومستويات مرتفعة من الإلتزام التنظيمي، كما توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية بأبعادها على الإلتزام التنظيمي في الوكالة محل الدراسة.

✓ دراسة (العربي، 2018) بعنوان: "أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي" نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية كمتغيرين مستقلين والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانه لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 489 موظفا شبه طبي في مصالح الصحة العمومية الجزائرية لأربع ولايات (معسكر، تيارت، سعيدة ومستغانم).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى متوسط من العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) والثقة التنظيمية بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود إرتباط إيجابي وبدرجة متوسطة بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في حين لم يثبت وجود إرتباط إيجابي مباشر بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

✓ دراسة (Alomran, Ahmed, & Kassem, 2024) بعنوان: «Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment: The Moderating Effect of National Identity» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الهوية الوطنية من خلال دورها التعديلي على العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المنشآت الفندقية، كما هدفت لتطوير نموذج مفاهيمي لإيجاد آلية تؤثر من خلالها الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة، الثقة في زملاء العمل، الثقة في المدير) على أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر) من خلال الهوية الوطنية (الجنسية).

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانه لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 212 موظفا (من 20 فندقا) من موظفي المنشآت الفندقية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن الثقة التنظيمية هي عامل رئيسي في التنبؤ بالإلتزام العاطفي والمعياري للموظفين، كما توصلت إلى أن الهوية الوطنية للموظفين (الجنسية) تعدل بشكل كبير العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

✓ دراسة (Akkaya, 2020) بعنوان: «Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين الأبعاد الفرعية للثقة التنظيمية (الثقة في المشرف، الثقة في المنظمة) والأبعاد الفرعية للإلتزام التنظيمي (عاطفي، مستمر، معياري)، ودراسة العلاقة بينهم لدى الموظفين الإداريين في منظمات الرعاية الصحية.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 156 موظفا إداريا من موظفي منظمات الرعاية الصحية الثمانية عشر في مدينة مانيسا التي تقع في غرب تركيا، وقد إستغرقت هذه الدراسة الإحصائية ما مدته سنة تقريبا (2019/1 – 2019/12).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود أثر إيجابي مباشر للثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي، كما أن هناك أثر إيجابي للثقة في المنظمة على الإلتزام العاطفي والمستمر، عكس الإلتزام المعياري (لا يوجد أثر)، وهناك أثر إيجابي للثقة في المشرف على جميع أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري).

✓ دراسة (Bastug, Pala, Kumartasli, Gunel, & Duyan, 2016) بعنوان: «Investigation of Relationship Between Organizational Trust and Organizationa Commitment»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة في المدير، الثقة في المنظمة) والإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) لدى الموظفين الرياضيين في مديرية الشباب والرياضة الإقليمية، وإيجاد الفروقات الإحصائية التي تعزى لمتغير الجنس.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 176 موظفا رياضيا (إناث وذكور) في مديرية الشباب والرياضة الإقليمية في تركيا (أنطاليا، كوتاهيا، كرمان).

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الثقة في زملاء العمل ومتغير الجنس، وعدم وجود فروقات دالة إحصائية بين كل من الثقة في المدير، والثقة في المنظمة من حيث الجنس. كما توصلت إلى وود فرق دال إحصائيا بين الإلتزام العاطفي والجنس، وعدم وجود فروقات دالة إحصائية بين كل من الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري من حيث الجنس. كما وجد بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المدير وكل من الإلتزام العاطفي والمستمر، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في زملاء العمل وكل من الإلتزام العاطفي والمستمر، ووجود علاقة معنوية بين الثقة في المنظمة وكل من الإلتزام العاطفي والمستمر، في حين عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام المعياري.

الدراسات التي تجمع بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

✓ دراسة (العسمي و الحنيطي، 2019) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة)"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري) لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني في مطار الملك عبد العزيز بجدة.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف واختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 236 عاملا في الهيئة العامة للطيران المدني في مطار الملك عبد العزيز في محافظة جدة.

المقدمة

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن الثقة التنظيمية بأبعادها تؤثر إيجابيا في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن مستوى كل من الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا.

✓ دراسة (عبد الخير، 2017) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الإجتماعية والإرشاد بولاية القضايف"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الإجتماعية والإرشاد بولاية القضايف.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 92 موظفا (ذكور وإناث) من موظفي وزارة الرعاية الإجتماعية والإرشاد بولاية القضايف، وقد إستغرقت الدراسة الميدانية النصف الثاني من سنة 2015.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا التأثير نتج من بعدين هما الثقة في الإدارة العليا والثقة في زملاء العمل.

✓ دراسة (Mohammed, Metwally, & El-Araby, 2022) بعنوان: «The Relationship Between Perceived Organizational Trust and Nurse's Organizational Citizenship Behavior» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضات، وكذلك التعرف على أثر الثقة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 100 ممرضة من ممرضات مستشفى حميات الرقازيق التابع لوزارة الصحة بمحافظة الشرقية بمصر.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى منخفض من الثقة التنظيمية المدركة لدى الممرضات، ومستوى متوسط من سلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية ومعنوية بين الثقة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ دراسة (Atalla & Abdelaal, 2019) بعنوان: «Relationship Between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Nurses' Perspective» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كل من الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المدير، الثقة في المنظمة) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) من وجهة نظر الممرضات، كما تهدف إلى دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين لدى العينة المبحوثة (الممرضات).

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 352 ممرضة من ممرضات مستشفى جامعة الإسكندرية الرئيسي بمصر.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود درجة عالية من الثقة التنظيمية، وأن أعلى متوسط درجة من الثقة التنظيمية من وجهة نظر الممرضات كان مرتبط بالثقة بالمدير، كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من سلوكيات المواطنة

التنظيمية، وترتبط هذه النتيجة ببعدها وعي الضمير، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية عالية المعنوية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ دراسة (Altuntas & Baykal, 2010) بعنوان: «Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors» حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المدير، الثقة في المنظمة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية، وعي الضمير) لدى الممرضات، كما هدفت للتحقيق في العلاقة بين مستويات هذين المتغيرين.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 482 ممرضة من الممرضات اللواتي يعملن في المستشفيات الواقعة في منطقة إسطنبول الأوروبية بتركيا (11 مستشفى).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أنه وبالنسبة للممرضات هناك مستوى أعلى من المتوسط من الثقة في المدير وزملاء العمل أكثر من الثقة في المنظمة، كما أشار مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن السلوك الذي أظهرته الممرضات في أغلب الأحيان كان وعي الضمير يليه المجاملة والفضيلة المدنية في حين تم عرض الروح الرياضية إلى حد متوسط، كما كشف تحليل العلاقة أن الممرضات الذين يتقنون في مديرهم وزملائهم في العمل أظهروا سلوكيات مواطنة تنظيمية متمثلة في وعي الضمير والفضيلة المدنية والمجاملة والإيثار.

- الدراسات التي تجمع بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

✓ دراسة (العولقي، 2018) بعنوان: " أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من نوع وقوة العلاقة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة وتعزيز الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين فيها، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بهذه المستشفيات، كما هدفت إلى تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الإلتزام التنظيمي وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات، وتحديد الأهمية النسبية لأبعاد الإلتزام التنظيمي من حيث قدرتها على التنبؤ بمستوى سلوك المواطنة، وآخر أهدافها هو دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة (قائمة إستقصاء) لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد بلغت عينة الدراسة 312 عاملا (الإداريين، الأطباء، الممرضين) في المستشفيات التي تقع في محافظة إب اليمنية.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، ووجود تأثير معنوي غير مباشر بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في المستشفيات محل الدراسة.

المقدمة

✓ دراسة (منصور و لوكيا، 2017) بعنوان: "علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية بولاية الجلفة، والتعرف على مستوى درجة كل من الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى نفس العمال.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة وذلك بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ حجمها 50 عاملا من عمال المؤسسة العمومية للصحة العمومية بولاية الجلفة.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى منخفض من الإلتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الصحة العمومية لولاية الجلفة، كما تم الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين الإلتزام التنظيمي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال ذات المؤسسة.

✓ دراسة (علي، 2015) بعنوان: "العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإلتزام العاطفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لدى العاملين بجامعة البحر الأحمر. وكذلك معرفة العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده لدى العاملين بجامعة البحر الأحمر.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة وقد بلغت نسبة الإستجابة لهذا الإستبيان (83.3%)، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 100 موظف من الموظفين العاملين بكلتي الدراسات العليا والإقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة البحر الأحمر بمختلف درجاتهم الوظيفية، وقد تم إجراء هذه الدراسة سنة 2016م.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، ووجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ دراسة (Hossain, 2020) بعنوان: «organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Clinical Nurses in Bangladesh»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد مستوى كل من سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الممرضات، وتقييم العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي عند ذات العينة.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 164 ممرضة في مستشفى كلية الطب في دكا، وقد إستغرقت هذه الدراسة حوالي شهرين تقريبا (2019/11 - 2019/12).

- وصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى متوسط لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الممرضات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين هذين المتغيرين.

✓ دراسة (Khaleh & Najj, 2016) بعنوان: «The Relationship Between Organizational Commitment Components and Organizational Citizenship Behavior in Nursing Staff»، حيث:

المقدمة

- هدفت هذه الدراسة إلى مسح مدى إرتباط مكونات الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر) بسلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقم التمريض (الرسمي أو المتعاقد) في مستشفى الزهراء في مدينة أصفهان الواقعة بإيران.
- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 130 من المرضى في مستشفى الزهراء في مدينة أصفهان الواقعة بإيران، وقد تمت هذه الدراسة الإحصائية سنة 2015م.
- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى طاقم التمريض، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكوبي الإلتزام (العاطفي والمعياري) وسلوك المواطنة التنظيمية لطاقم التمريض.

- الدراسات التي تجمع بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية معا

- ✓ دراسة (مرزوق) بعنوان: "دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ"، حيث:
 - هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، وكذلك تحديد قوة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند ذات العاملين.
 - ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة (قائمة إستقصاء) لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 120 عاملا بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ وكتلياتها التسعة.
 - توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية في الجهاز الإداري للجامعة، ودرجة متوسطة من الإلتزام التنظيمي، كما أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها (السياسات الإدارية، الإبتكار والإبداع، تحقيق الذات، القيم السائدة، كفاية المعلومات) وسلوك المواطنة التنظيمية وبين الإلتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ دراسة (متعب و العطوي، 2008) بعنوان: " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية"، حيث:
 - هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بزلاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة)، وتقييم مستوى مخرجات العمل الموقفية (الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي) والسلوكية (الآداء الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الإبداع) لعمال معمل نسيج الديوانية، كما هدفت إلى تحديد تأثير الثقة التنظيمية على مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية.
 - ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 97 عاملا (إداريين وفنيين) في معمل نسيج الديوانية.
 - توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود توجه إيجابي لدى العاملين تجاه ثقتهم بزلائهم وبرئيسهم المباشر، أما التوجه تجاه ثقتهم بالإدارة العليا للمعمل فهو توجه سالب، كما تظهر نتائج الوصف الإحصائي إنخفاض مستوى سلوك الإبداع وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه المعمل ووجود إرتفاع نسبي لمستوى الإلتزام التنظيمي والآداء الوظيفي وسلوك المواطنة تجاه زملاء العمل،

كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إرتباط وأثر بين مصادر الثقة وبين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، حيث تبين أن الثقة بالإدارة هي أهم مؤشرات تحديد مستوى مخرجات العمل التي تكون على مستوى المعمل في حين أن الثقة بالرئيس المباشر وبزملاء العمل هي المؤر الأهم في تحديد مخرجات العمل على مستوى الوظيفة والفرد.

✓ دراسة (حواس، 2003) بعنوان: "أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة (الثقة في الإدارة والإلتزام التنظيمي) على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها (إذا كانت العلاقة مباشرة أو غير مباشرة)، شكلها (خطية أو غير خطية)، إتجاهها (سالبة أو موجبة)، مدى قوتها (ضعيفة أو قوية).

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة (قائمة إستقصاء) لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 353 موظفا من موظفي البنوك التجارية (قطاع عام) بمنطقة القاهرة الكبرى.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب وجود الثقة في الإدارة كمتغير وسيط، كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بسبب وجود الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

✓ دراسة (Dai, Tang, Chen, & Hou, 2022) بعنوان: «How Organizational Trust Impacts Organizational Citizenship Behavior: Organizational Identification and Employee Loyalty as Mediators، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الوساطة التسلسلية للهوية التنظيمية وولاء الموظف في تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة بسيطة مكونة من 305 موظفا في ثمانية شركات صينية تشمل (التمويل، التعليم، البناء، الإستشارات والعقارات) تقع في (بكين، شانغهاي، تشونغتشينغ وتشوهاي).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها وجود أثر كبير للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى الكشف عن الدور الوسيط لكل من الهوية التنظيمية والإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

✓ دراسة (Yanik, 2018) بعنوان: «The Mediating Role of Trust in The Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال تحديد مدى إرتباط علاقات الثقة داخل المنظمة بها التأثير.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 328 موظفا يعملون في مئة شركة من شركات تصنيع السلع المعمرة في المنطقة الصناعية المنظمة في أنقرة/تركيا.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بالثقة في كل من القائد والمنظمة، وأن الثقة في القائد تتوسط جزئيا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن الثقة في المنظمة توسطت جزئيا في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام والقيادة الأخلاقية، وأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لم يتم توسطها من خلال الثقة في المنظمة.

✓ دراسة (Zeinabadi & Salehi, 2011) بعنوان: «Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Exchange Model»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى دراسة منبئات التبادل الاجتماعي (العدالة الإجرائية، الثقة، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي) لسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم، وأثرها في ترقية هذه السلوكيات عند المعلمين.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم خمسة إستبانات لجمع البيانات اللازمة وقياس المتغيرات (لكل متغير إستبيان)، وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 783 موظفا (131 مديرا و 652 معلما) في المدارس الإبتدائية العامة في طهران، حيث وزع إستبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية على المدراء لقياس هذه السلوكيات على المعلمين من وجهة نظر المدراء، أما بقية الإستبانات الخاصة بالمتغيرات الأخرى (العدالة الإجرائية، الثقة، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي) فوزعت على المعلمين.

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها هو أن النموذج المعدل يمثل أن العدالة الإجرائية لها سطرين لترقية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلم وذلك من خلال التأثير على ثقة المعلم والتأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي، كما توصلت لوجود تأثير مباشر ومعنوي للعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي وزوال تأثيرها على الإلتزام التنظيمي بسبب عدم وجود معامل معياري معنوي.

✓ دراسة (Rezaiean, Givi, Givi, & Nasrabadi, 2010) بعنوان: «The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust»، حيث:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات السببية بين المتغيرات (العدالة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وتحديد أهم العوامل التنظيمية التي يمكنها توجيه سلوكيات واتجاهات وتفاعلات الممرضات من أجل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما هدفت إلى التأكد من الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- ولغرض تحقيق هذه الأهداف وإختبار الفرضيات تم تصميم إستبانات لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 129 ممرضة من الممرضات الرسميات في مستشفى بقية الله وهو أحد أهم المستشفيات في طهران، وقد إستغرقت هذه الدراسة ما مدته تسعة أشهر تقريبا (2009/03 – 2009/09).

- توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي كان أهمها أنه يلعب الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الثقة التنظيمية لم تكن متغيرا وسيطا في العلاقة، كما أن تأثير العدل التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لم يكن له تأثير مباشر معنوي.

➤ التعليق على الدراسات السابقة

يمكن التعليق على الدراسات السابقة المتناولة من خلال توضيح بعض من نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تم الإعتماد في الدراسات السابقة المتناولة على أغلبية الدراسات التي كان سياقها التطبيقي في المستشفيات بإختلاف تصنيف العمال، وهذا ما يشبه هذه الدراسة أين تم التطبيق على الطاقم الطبي (طبيب وشبه طبي) في المستشفيات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة.

- بالنسبة للدراسات السابقة المتناولة والتي ركزت على متغير واحد من متغيرات هذه الدراسة، فقد تم ربط هذا المتغير مع متغيرات موقفية وسلوكية عديدة، كما لعبت متغيرات الدراسة دور الوساطة في تحديد العلاقة بين متغيرات أخرى في الدراسات السابقة.

- بالنسبة للدراسات السابقة المتناولة والتي ربطت بين متغيرين من هذه الدراسة (ثقة -إلتزام) (ثقة -مواطنة) (إلتزام -مواطنة)، فقد ركزت على توضيح العلاقة بين هذين المتغيرين، أو ركزت على توضيح العلاقة بين متغيرين أحدهما من متغيرات الدراسة وتوسيط المتغير الآخر من متغيرات الدراسة في العلاقة. أما هذه الدراسة لم تستخدم المتغير الوسيط في حين تناولت الثلاث متغيرات معا.

- بالنسبة لبعض الدراسات السابقة المتناولة عند الربط بين متغيرين من متغيرات الدراسة، تم إستخدام أبعاد المتغيرات وليس المتغير ككل مثل: (الإلتزام العاطفي -سلوك المواطنة التنظيمية) و (الثقة في الإدارة - الإلتزام التنظيمي - سلوكيات المواطنة التنظيمية).

- بالنسبة للدراسات السابقة المتناولة التي تبنت كل متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية -الإلتزام التنظيمي - سلوكيات المواطنة التنظيمية)، بعضها يكتفي بدراسة العلاقة بين متغيرين منها وتوسيط المتغير الثالث في العلاقة، وبعضها يقوم بإدخال متغير آخر ويدرس العلاقة بينه وبين متغير من متغيرات الدراسة وذلك بتوسيط متغيرين من متغيرات الدراسة.

- ضمن الدراسات السابقة التي تم تناولها والتي كانت في سياق هذه الدراسة، لم يتم العثور على أي دراسة تبحث في التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وأثر هذا التفاعل على ظاهرة الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات، كما أن الباحثة في هذه الدراسة خصصت فصلا نظريا كاملا لشرح عملية التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال نظرية التبادل الإجتماعي حسب وجهة نظرها والذي إفتقدته باقي الدراسات.

- كما يجدر التنويه إلى أن هناك دراسات إستخدمت مصطلح "المتغير التفاعلي" ويقصد به هنا "المتغير المعدل" وليس التفاعل.

3- نموذج وفرضيات الدراسة

سيتم التطرق إلى نموذج الدراسة والذي سيتم فيه التعريف بمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة، ثم التطرق إلى فرضيات الدراسة كما يلي:

أولا: نموذج الدراسة

يحتوي نموذج الدراسة على ثلاث متغيرات كما يلي:

1- **المتغير التابع:** والذي يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتضمن خمسة أبعاد وهي: الإيثار، اللياقة والالطف (الكياسة)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير.

المقدمة

✓ **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** وهي تلك السلوكيات الطوعية الإختيارية التي يقوم بها الموظف والتي تتجاوز حدود الواجبات الرسمية لعمله.

- **الإيثار:** ويعنى به السلوك الهادف لمساعدة زملائه في مهامهم لإخائها على أكمل وجه.

- **اللباقة واللفظ (الكياسة):** وهو سلوك يعمل على الحفاظ على العلاقات الجيدة بين العاملين بعضهم بعض و بينهم وبين الرؤساء والزبائن أيضا، من حيث تجنب كل أنواع المشاكل.

- **الروح الرياضية:** وهي سلوك الفرد نحو إستيعاب الأشياء غير الرسمية والتي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تدمير أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحساس بمشاكل الآخرين.

- **السلوك الحضاري (الفضيلة المدنية):** ويعنى به السلوكيات التي تظهر إهتماما مسؤولا بصورة المؤسسة ورفاهيتها إنحاء تنطوي على إلتزام تنظيمي كامل، والمشاركة في الحياة السياسية للمؤسسة.

- **وعي الضمير (يقظة الضمير):** ويتعلق هذا البعد بالجانب النفسي للفرد في تقبل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي والسياسات المتعلقة بالوظيفة داخل المؤسسة.

2- المتغير المستقل 1: والذي يتمثل في الثقة التنظيمية، ويتضمن ثلاث أبعاد وهي: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة.

✓ **الثقة التنظيمية:** إيمان الموظفين المؤسسة بأهدافها وقراراتها وسياساتها، وبرئيسهم في العمل وبجميع زملائهم في العمل، بما يعكس رضا وإلتزام الموظفين تجاه المؤسسة.

- **الثقة في زملاء العمل:** هي العلاقات التعاونية التي تجمع بين الموظفين في آدائهم لوظائفهم.

- **الثقة في المشرفين:** هي تلك التوقعات الإيجابية التي تنشأ من الموظفين تجاه رئيسهم في العمل نتيجة تحليه بالقيم الإيجابية تجاه عمله وتجاههم.

- **الثقة في إدارة المؤسسة:** تكون إدارة المؤسسة جديرة بثقة موظفيها من خلال تلبية متطلباتهم وإشباعها.

3- المتغير المستقل 2: والذي يتمثل في الإلتزام التنظيمي، ويتضمن ثلاث أبعاد وهي: الإلتزام العاطفي (الشعوري)، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر.

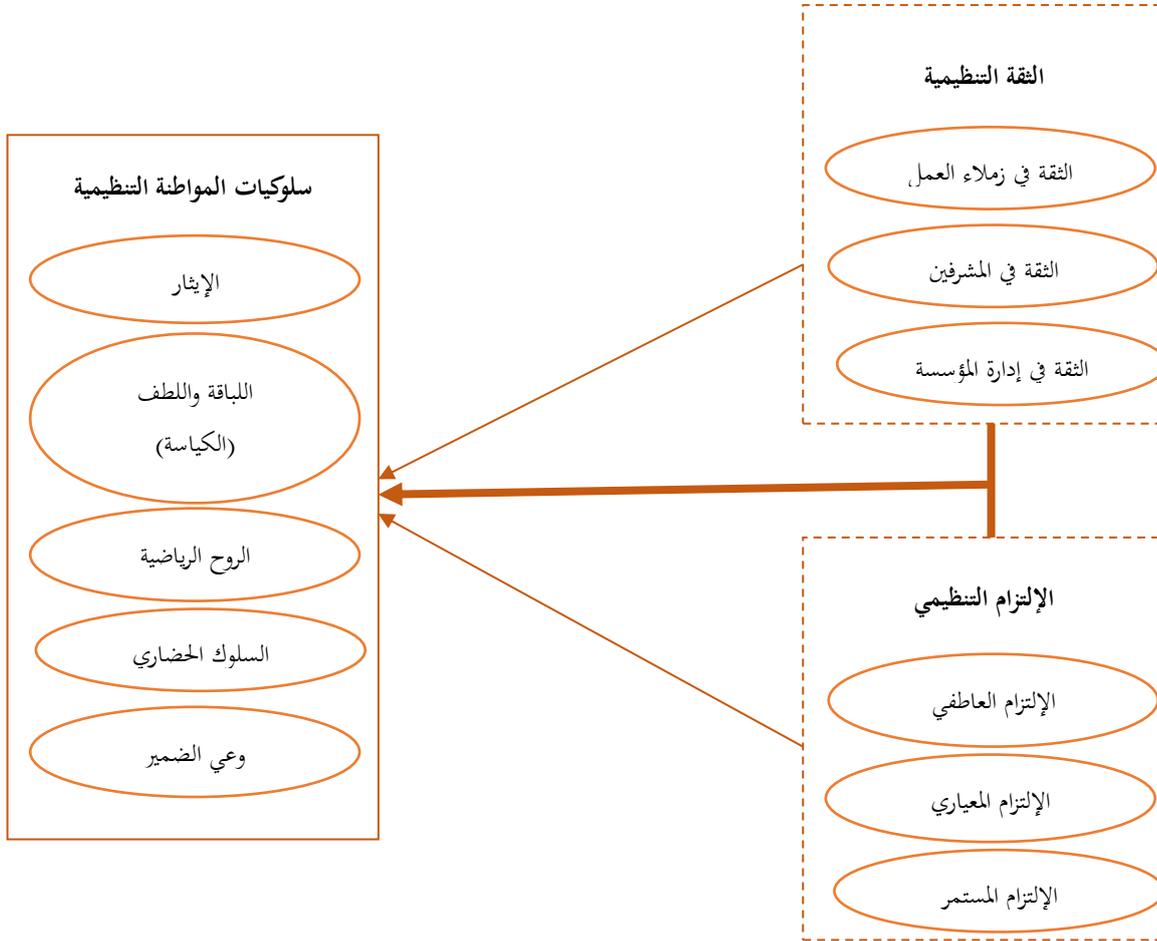
✓ **الإلتزام التنظيمي:** هو إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها ولصالح تحقيق أهدافها.

- **الإلتزام العاطفي:** يشير إلى شعور الفرد الدائم بالإرتباط النفسي بالمؤسسة وتبنيه قيمها وقدرته على تعريف نفسه داخلها ومشاركته فيها.

- **الإلتزام المعياري (الأخلاقي):** يتشكل هذا النوع من الإلتزام من قناعات قيمية ترتبط بشعور الفرد بمسؤولية محددة تجاه المؤسسة وغالبا ما يشعر الموظفون الذين يظهرون إلتزاما معياريا أنه يجب عليهم البقاء داخل مؤسستهم.

- **الإلتزام المستمر:** يعرف هذا النوع من الإلتزام على أنه تصور للتكاليف التي ستنتج عن مغادرة الفرد للمؤسسة مقارنة بفوائد البقاء فيها.

الشكل (أ) (01-): نموذج الدراسة



تماشياً مع إشكالية الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التي تنطلق من فكرة نريد التأكد من صدقها وإثباتها أو رفضها ونفيها، تتعلق هذه الفكرة من عدم وجود أثر للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء عليه سوف يتم إختبار صحة هذه الفرضية من عدمها، إنطلاقاً من وضع فرضيات فرعية محل الإختبار.

- الفرضية الرئيسية (H_0):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة".

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة".
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة".
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة".

4- التموضع الإبيستيمولوجي ومنهجية الدراسة

أولاً: التموضع الإبيستيمولوجي

توصف الإبيستيمولوجيا على أنها نوع من الدراسات التي تتخذ المعرفة عامة والفكر العلمي خاصة موضوعاً لها، وينظر لها على أنها نسق من المعتقدات الفلسفية التي تتناول من بإمكانه أن يكون عارفاً وما الذي بالإمكان معرفته، وهي تعالج طريقة خلق المعرفة (كلفاح، 2021، ص ص 06-07). ولتحديد التموضع الإبيستيمولوجي للدراسة يجب المرور على مجموعة من المستويات ينبغي للدراسة مراعاتها لتحديد الموضع الذي تتمركز فيه في كل مستوى من تلك المستويات بداية من تحديد الفلسفة الإبيستيمولوجية للدراسة ثم إختيار المقاربة المناسبة، يليها تحديد المنهج المتبع في الدراسة وإختيار الإستراتيجية المناسبة ثم أخيراً تحديد أدوات جمع البيانات (سعادي، 2018، ص 14).

إن الهدف من هذه الدراسة هو إعتقاد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات سواء كانت علاقة إرتباطية أو علاقة تأثير، والتي تربط بين المتغيرات المفسرة (الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العام للظاهرة (سلوكيات المواطنة التنظيمية) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، إعتقاداً أن نتاج التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي سيؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، مما يعني أن غياب أو وجود التفاعل الكلي أو الجزئي بين المتغيرات المفسرة في المؤسسات محل الدراسة سيتم البحث فيه بالإعتماد على الإستقراء والتقصي الميداني، للوصول إلى نتيجة وجود الأثر من عدمه. وبهذا الإفتراض ومن منطلق التصور الفكري والمعرفي يتم تموضع الدراسة ضمن **مقاربة وضعية/ وصفية** أو ما يطلق عليه **الباراديجم الوضعي** (النموذج المعرفي الوضعي) (دبلة، 2011، ص 344). حيث يقصد به الدراسة الوضعية للعلوم أين إستخدم سان سيمون هذا المصطلح كمصطلح يعني به كل ما تأسس على وقائع، تجارب، ملاحظات، إستدلالات ونقاشات (مهورباشة، 2021، ص 260). فنجد بأن النموذج الوضعي/الوصفي هو النموذج المسيطر والأكثر إستعمالاً في علوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية، يسمى أيضاً بنموذج النظرة من الخارج أو بإبيستيمولوجيا الملاحظة. يقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار والإعتقادات والمفاهيم حيث تكون المعرفة في هذا النموذج وصفاً للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، وكذلك يكون الباحث مستقلاً عن موضوع الدراسة أو الظاهرة المدروسة، وتكون هناك حيادية في التحليل والإعتماد على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة، وأخيراً تكون الفرضيات في هذا النموذج واقعية تقبل التأكيد أو الرفض، و تم نسب هذه الدراسة إلى النموذج الوضعي لعدة أسباب تتعلق بالأسئلة الإبيستيمولوجية الخاصة بطبيعة المعرفة وهي أن موضوع الدراسة ذو إشكالية واقعية

تبنتها العديد من الدراسات السابقة (ميدانيا ونظريا) أين لم يتم البحث عن أثر التفاعل بين متغيرات الدراسة ولكن تم الربط بينها، وتم خلال ذلك وضع العديد من الأهداف الموجهة التي تتماشى مع طبيعة الدراسة، ثم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تنطلق من فرضية رئيسية والتي تعد إجابة أولية عن إشكالية الدراسة، وبطبيعة الحال تقبل هذه الفرضيات التحقق منها من خلال القياس ومجموعة من الأساليب الإحصائية التي تمكن من تأكيد الفرضية أو رفضها بالتالي الوصول إلى نتيجة من خلالها (دبلة، 2011، ص 340-344).

ثانيا: منهجية الدراسة

يشير مفهوم المنهج **Methodology** إلى الكيفية أو الطريقة المتبعة في دراسة مشكلة الدراسة لإكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها، فمنهج البحث هو مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (القاسم، 2021، ص 336).

تبت هذه الدراسة المنهج الكمي **Quantitative Method**، وهو المنهج الذي يعتمد على القياس الكمي (المتغيرات الكمية)، وإثبات العلاقة بينها كميا أو إحصائيا، وتفترض البحوث أو الدراسات الكمية وجود حقائق موضوعية منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد، وتعتمد الأساليب الإحصائية في الغالب في جمعها للبيانات وتحليلها، حيث ينظر إلى المناهج الكمية التي تقترن عادة بنظرية المعرفة الوضعية (الفلسفة الوضعية) بصفة عامة بإعتبارها تشير إلى جمع وتحليل البيانات الرقمية. وبالنظر إلى هذه الدراسة سيتم رصد المنهج الكمي فيها من خلال العديد من النقاط، حيث تمتعت الباحثة بالموضوعية في قيامها بإجراءات هذه الدراسة، كما تم إستخدام الأدوات الكمية (الإستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها قبل البدء في إستخدامها ثم جمع البيانات بصورة موضوعية، وتم إتباع إجراءات وخطوات متسلسلة يسترشد بها في هذه الدراسة قبل إجرائها، كما تم الإلتزام بالطرق العلمية لإختيار العينات بهدف تعميم النتائج (القاسم، 2021، ص 342). وإنطلقت الدراسة كونها تتبع المنهج الكمي من إستخدام الفرضيات بإعتبارها إجابات مؤقتة تتعلق بوصف واقع متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي) وقياسها، وإستخدام البيانات المتوفرة للبحث في العلاقة الإرتباطية والسببية (تأثير التفاعل)، ومحاولة التوصل إلى عموميات غير مرتبطة بالسياق الذي تنفذ فيه الدراسة من خلال تفسير النتائج المتحصل عليها، وأخيرا تعميم هذه النتائج على الحالات الأخرى المشابهة وهذا ما يندرج تحت مسمى خصائص البحث الكمي (بالقاسم، 2023، ص 94). أين تم في هذه الدراسة إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري والوقوف عند أهم الدراسات السابقة والتي تشكل رافدا حيويا في الدراسة بما تتضمنه من محاور معرفية، أما على الصعيد التحليلي فقد تم إجراء المسح الإستطلاعي الشامل وتحليل كافة البيانات المجمع من خلال الإجابة عن الإستبانة بعد معالجتها الإحصائية بطرق مناسبة.

5- تصميم الدراسة

فيما يخص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسات محل الدراسة حاولت الباحثة الإلمام بكافة الوقائع والأحداث التي تسبب في ظهور متغيرات الدراسة، وتم إستخدام المنهج الكمي في ذلك، وتم إختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة وبلغ حجمه (2394) موظفا (طبيب وشبه طبي)، أما عينة الدراسة فبلغ حجمها (350) موظفا (طبيب وشبه طبي) ووزعت عليها الإستبانة وتم جمعها كاملة وكانت جميعها صالحة للدراسة، وإستغرقت عملية جمع البيانات فترة زمنية طويلة نوعا ما وكانت ما بين سنة (2020-2023) على فترات متقطعة بسبب جائحة كورونا والتي كانت سببا مهما في تأخير الدراسة الميدانية.

6- أهمية وأهداف الدراسة

أولا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذو أهمية في حياة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) بصفة خاصة والموظفين والمجتمع أيضا على حد سواء، فهذا النوع من الدراسات تمنح للمؤسسات مجالاً أوسع لدراسة ثم تغيير أساليبها الإدارية المتبعة لتمكينها من الإستثمار في المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية الصادرة عن أفرادها والتي أدرجناها في الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فكلما كانت هذه السلوكيات لها وجود حي في المؤسسة تمكنت هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها وبدفع بما نحو عجلة التقدم والنجاح، أما بالنسبة للموظفين فهي ستوضح لهم أهم الإيجابيات الناتجة عن إلتحاقهم لهته المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية، وكذلك ستدر عليهم بعض الفوائد. فبالنسبة للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) ستتحسن صورتها ونظرة المجتمع إليها وخدماتها إذ ما نجحت في إمتلاكها طواقم طبية تتمتع بهذه السلوكيات والمواقف وكذلك تعزيز هذه الأخيرة وتنميتها، وبالنسبة للطواقم الطبية ونتيجة ممارستهم لهذه السلوكيات سيتمتعون بالراحة النفسية ويخففون ضغوط العمل ويحسنون من النظرة السلبية للمجتمع تجاههم وتجاه مؤسساتهم، أما بالنسبة للمجتمع وبما أن هذه الدراسة طبقت على الطاقم الطبي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) فتكمن أهميتها من حيث الإستفادة من تحسين وتطوير الخدمات الصحية المقدمة له. ومن هذا المنطلق تستطيع المؤسسات المزج بين عدة سلوكيات أو مواقف تنظيمية إيجابية للحصول أو تحقيق سلوكيات إيجابية أخرى تجعلها تتميز في مجال عملها، بالتالي هذه الدراسة عملت على تسليط الضوء على أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الباحثة إلى الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة مستوى كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة.

المقدمة

- معرفة أثر كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كل على حدى على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة.
- معرفة أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة.
- كما تهدف الدراسة إلى بناء مرجع علمي إضافي يمكن للباحثين الاستفادة منه في مختلف الدراسات المشابهة، وأيضاً تستفيد المؤسسات من نتائجه في إدراك مواطن الخلل ونقاط القوة لديها في ممارساتها التنظيمية وإنعكاساتها على سلوكيات ومواقف موظفيها.

7- دوافع ومبررات اختيار الموضوع وحدود الدراسة

أولاً: دوافع ومبررات اختيار الموضوع

يعود إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب من بينها:

- بالدرجة الأولى تسليط الضوء على بعض السلوكيات التنظيمية من ثقة تنظيمية، إلتزام تنظيمي وسلوكيات المواطنة تنظيمية ذات الأثر الكبير والإيجابي على المؤسسات والأفراد العاملين معا إذا طبقت، والتي عادة ما تحملها مؤسساتنا في الجزائر وهذا ما يجعل جزءا كبيرا من فاعليتها يختفي ويتلاشى، والسبب الآخر هو بغية معرفة ماهو نتاج التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وكذا أثر هذا التفاعل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

ثانياً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تحديد أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة بالبلديات التالية: (بسكرة، جمورة، سيدي عقبة، زرية الواد، طولقة، القنطرة).
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الكلية خلال الفترة الممتدة من 2018-2024، أما الدراسة الميدانية فكانت في الفترة الممتدة من 2020-2023.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من الطاقم الطبي (طبي وشبه طبي) المتواجد في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) لولاية بسكرة.

8- خطة مختصرة للدراسة

تم تقسيم الأطروحة إلى خمسة فصول، حيث إبتدأت الدراسة بمقدمة عامة تضمنت إشكالية الدراسة والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها...، يليه الفصل النظري الأول والمتمثل في الإطار النظري الذي يخص الظاهرة المدروسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وقد قسم لمبحثين أساسيين (ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية، ركائز سلوكيات المواطنة التنظيمية) تندرج تحتهما

المقدمة

مجموعة من المطالب متضمنة فروع متعددة. يليه الفصل النظري الثاني والمتمثل في الإطار النظري الذي يخص المتغير المستقل الأول (الثقة التنظيمية)، قسم لمبشرين أساسيين (ماهية الثقة التنظيمية، ركائز الثقة التنظيمية) تندرج تحتها مجموعة من المطالب متضمنة فروع متعددة. يليه الفصل النظري الثالث والمتمثل في الإطار النظري الذي يخص المتغير المستقل الثاني (الإلتزام التنظيمي)، قسم لمبشرين أساسيين (ماهية الإلتزام التنظيمي، ركائز الإلتزام التنظيمي) تندرج تحتها مجموعة من المطالب متضمنة فروع متعددة. يليه الفصل النظري الرابع والمتمثل في الإطار النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (سلوك المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي)، قسم لمبشرين أساسيين (العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية) تندرج تحتها مجموعة من المطالب متضمنة فروع متعددة. وأخيرا الفصل الأخير والذي يتناول الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد قسم لثلاثة مباحث أساسية (ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)، المنهجية الإحصائية (الطريقة والإجراءات)، النتائج الإحصائية وإختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية) تندرج تحتها مجموعة من المطالب متضمنة فروع متعددة.

الفصل الأول :

الإطار النظري

لسلسلـوكيات

المواطنـة

التنظيمية

تمهيد:

في ظل البيئة الديناميكية مستمرة التغيير والتي يتم فيها تنفيذ الوظائف وإنجازها أكثر من أي وقت مضى ضمن بيئة حركية معقدة تتسابق فيها المزايا التنافسية، ظهرت الأهمية الكبيرة لحاجة المؤسسات لموارد قادرة على إستغلالها للدخول في سباق التنافسية وتحقيق الأفضلية، ولا يوجد ما هو أفضل من مواردها البشرية التي يمكن لها أن تستثمر في سلوكياتهم التنظيمية الإيجابية منها إن وجدت وإن لم توجد فيجب عليها محاولة أخرجتها، حيث تعمل المؤسسة على تحديد هيكل الدورة الحميدة التي يمكن من خلالها أن تثير السلوك التطوعي وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين أهم السلوكيات التطوعية الإيجابية التي يمكن أن تستثمر المؤسسة فيها خاصة المؤسسات الخدمية منها. خاصة أن العالم يتحول إلى التصنيع بوتيرة متزايدة. يؤكد علماء النفس على أن موظفي المؤسسات الخدمية يجب أن يتصرفوا بما يتجاوز مهامهم وواجباتهم الرسمية وفقا للتفاعلات الوفيرة وطبيعة الخدمات المقدمة، وتعد المؤسسات الصحية من بين أهم المؤسسات التي يمكن أن تتواجد فيها هذه السلوكيات حيث تلقى هذه الأخيرة أهمية أكبر في المنظومة الصحية ويعتبر موضوعا مهنيا مهما فيما يتعلق بالطاقم الطبي لهته المؤسسات.

في هذا الإطار سيتم من خلال هذا الفصل تقديم مدخل مفاهيمي نحاول من خلاله فهم الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوضيح أهم النقاط التي تمسها وذلك وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية
- المبحث الثاني: ركائز سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين أهم المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، والسلوكيات التنظيمية التي إستحوذت على إهتمام الباحثون والمؤسسات على حد سواء، والتي صنفت ضمن أهم الموارد التنظيمية لهذه الأخيرة، أين أصبح يعول عليها كثيرا للإرتقاء بمستوى الأداء المؤسسي والوظيفي. ويدور محور إرتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات الطوعية والإختيارية التي تتعدى حدود الواجبات الرسمية، بالتالي تمثل ميزة تنافسية مجانية بالنسبة للمؤسسات إذا أدركت قيمة الإستثمار فيها. لذلك سيتم من خلال هذا العنصر تناول أهم عناصر سلوكيات المواطنة التنظيمية من تعاريف ونشأة، خصائص، أهمية، نظريات وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشأتها التاريخية

تدرج سلوكيات المواطنة التنظيمية تحت مجال السلوك التنظيمي الإيجابي، وقد لقي هذا المفهوم إهتماما كبيرا من قبل الباحثين، قائمين بالتعمق فيه سعيا لإيجاد سياق مفاهيمي واضح يمكن شرحه من خلاله، ومن أجل الفهم الصحيح لهذا الموضوع سيتم التعرف على العديد من التعاريف التي ساهمت في شرحه، والتطرق للنشأة التاريخية له في العناصر قادمة الذكر.

الفرع الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية نلاحظ بأن هذا المصطلح يتكون من مصطلحين أساسيين هما: السلوك التنظيمي والذي يعتبر بمثابة القيم والمرجعيات التي تسير الأفراد، والمواطنة. وفيما يلي تعريف مبسط لهذين المصطلحين:

- **السلوك التنظيمي:** السلوك التنظيمي هو نظام يحاول توضيح السلوك البشري وأسباب أنواع مختلفة من السلوكيات في المؤسسة (Hossain, 2020, p. 694)، حيث يعرف السلوك بأنه مجموعة من الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة إحتكاكه بغيره من الأفراد أو إتصاله بالبيئة الخارجية، وهو يعبر عن كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر إدراك وإنفعالات. أما السلوك التنظيمي فهو يعكس إتجاهات وميولات وأداء الموظفين التي تنتج تفاعلات مع العمليات التنظيمية داخل المؤسسة (بن العايب و بن بريكة، 2023، ص 791).

- **تعريف المواطنة لغة:** "منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه". أما في اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الإجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح (شلابي و شيخأوي، 2020، ص 19).

- **تعريف المواطنة إصطلاحا:** المواطنة (Citizenship) إصطلاحا هي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته، وتتميز المواطنة بنوع خاص من الولاء للوطن وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين

الآخرين عن طريق العمل المؤسسي والفردى الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو لها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات (الخليف و اسماعيل، 2013، ص 23).

- تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فقد عرف هذا المصطلح عدة مسميات نذكر منها: سلوك الدور الإضافي (Extra- Role Behaviors)، السلوكيات التنظيمية الموالية إجتماعيا (Prosocial Organizational Behaviors)، المشاركة التطوعية (Voluntary Participation)، الأفعال التطوعية (Voluntary Action)، سلوكيات خارج الدور الرسمي (Beyond Formal Role Behaviors) (الطبولي، كريم، و العبار، 2015، ص 70)، العفوية التنظيمية (Organizational Spontaneity)، الأداء السياقي (Contextual Performance) (Podsakoff, Mackenzie, Beth Paine, & Bachrach, 2000, p. 514). كما أنه إشتهر بمصطلح مثير للإهتمام وهو "متلازمة الجندي الصالح" (Altuntas & Baykal, 2010, p. 187). حتى أن الأمر لم يتوقف هنا بل تعدى إلى إختلاف التعاريف المقدمة كمساهمات لشرح هذا المصطلح، وفيما يلي سنعرض بعضا من هذه التعاريف:

عرفه Mcallister سنة 1989 بأنه تعني: "سلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنيا أو علنيا نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة" (مرزوق، ص 03).

عرف (Organ 1997) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "سلوك فردي تقديري، غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي وهذا في المحمل يعزز الأداء الفعال للمؤسسة" (p. 86).

شرح (Organ 1997) ثلاث نقاط في تعريفه والتي وصفها بالنقاط اللينة، أولا ومن خلال التقديرية يعني بما بأن السلوك ليس شرطا قابلا للتنفيذ للوظيفة أو الوصف الوظيفي، وهذا هو الشرط المحدد بوضوح لعقد عمل الشخص مع المؤسسة، والسلوك هو بالأحرى مسألة إختيار شخصي حيث لا يعاقب تاركة، ثانيا سلوك المواطنة التنظيمية لا يتم تعويضه بشكل مباشر أو رسمي من خلال نظام المكافآت الخاص بالمؤسسة، وأخيرا سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات التي بشكل إجمالي عبر الزمن وعبر الأشخاص تساهم في الفعالية التنظيمية (Organ, 1997, pp. 86-87).

كما عرفه ذات الباحث بشكل أكثر تفصيلا على أنه: " ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كليا على الجوانب التعاونية من الأفراد داخل التنظيم ولا يشمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به، ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة" (الشنطي، 2015، ص 36).

وفي هذا السياق ذكر Rego أن المتطلبات التقديرية والمكافآت غير التعاقدية المتعلقة بتعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية قد قدمت إنتقادات للبناء وأشكال العمل المعتادة، وأبرز George and Brief صعوبة تحديد ما يكافأ وما لا يكافأ في المؤسسة والعلاقات الراسخة فيها، حيث يمكن إعتبار بعض السلوكيات إلزامية في مؤسسة ما وغير إلزامية في غيرها من المؤسسات. في نفس التوجه دافع Morrison عن وجود صعوبات في تمييز ما هي السلوكيات الغير تقديرية داخل المؤسسات من غيرها من السلوكيات

التقديرية نظرا لأن الموظفين أنفسهم يختلفون في تصنيف سلوكيات المواطنة التنظيمية كجزء من متطلبات الدور الإضافي (Andrade, Estivalet, Costa, & Ávila, 2017). كما يرى Werner بأن التعريف الذي جاء به Organ صارم جدا، وإرتأى Werner بأن سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن يكافأ، ويجب إعتبره وسيلة لتعويض الموظف الذي يرغب في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها (Veličkovska, 2017, p. 41)، ومن هذا المنطلق قام Organ بإحداث تعديلات على تعريفه لتتماشى مع هذه النظرة (Battistelli, Galletta, Portoghese, Pohl, & Odoardi, 2013, p. 207). وبدأ يفهمه على أنه الآداء السياقي الذي يدعم البيئة الإجتماعية والنفسية التي تحدث فيها أداء المهمة (Andrade et al. 2017). وظهرت بعدها العديد من التعاريف وفيما يلي بعض منها (دهليز و زعرب، 2017، ص 22):

عرفه Greenberg سنة 2011، بأنه: "النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في العمل والذي يتعدى التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم، إذ تعتمد تلك السلوكيات على الثقافة التنظيمية المخفزة".

وعرفه أبو تايه سنة 2012 بأنه: "سلوك طوعي يقوم به الموظف دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الإرتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعور داخلي بالمسؤولية تدفع الموظف بالعمل الطوعي الذي يحقق أهداف ورغبات المنظمة".

- بالرغم من تعدد التسميات والتعاريف لهذا النوع من السلوكيات التنظيمية إلا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو المصطلح الأكثر شيوعا وإستخداما في البحوث والدراسات في الوقت الراهن، وأغلب التعاريف ترى بأنه عبارة عن سلوك تعاوني إختياري طوعي ينبع من الفرد، ليتجاوز واجباته المحددة له في إطار دوره الرسمي في العمل ويعمل على تحقيق أقصى منفعة للمنظمة.

الفرع الثاني: نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

قبل بروز سلوك المواطنة التنظيمية كمصطلح تنظيمي في الفكر الإداري كان الإسلام والفكر الإسلامي سباقا لإبراز هذا السلوك التعاوني والإضافي ذو الطابع التطوعي في عدة أشكال وعدة مجالات.

فمن جانب الفكر الإسلامي ظهر جليا بأن الإسلام كان حريصا على الدعوة لكافة الأعمال الخيرية التطوعية وغيرها من السلوكيات المشابهة لها والتي لطالما كان هدفها نبلا خيرا ومفيدا، حيث نجد أن الإسلام لم يغفل عن هذه السلوكيات مؤكدا بذلك على مدى أهمية العمل التطوعي والتعاوني في الحياة اليومية للفرد والمجتمع وفي جل المجالات كونه من الأعمال الخيرية التي يقوم بها الإنسان (معمري، 2014، ص 100)، وقد إنتشر مفهوم الخير الذي تم ذكره في القرآن الكريم مئة وستة وسبعين مرة (176)، بعدما جاء قوله تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ [المائدة: 02]، ولم يكتفي الإسلام فقط على التأكيد على أهمية هذه السلوكيات التطوعية بل تمدى لتشجيعها وتبسيدها في فكرة التكافل الإجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي إنتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم إستجابة لقوله تعالى الذي قرن فيه فعل الخير

بالركوع والسجود: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [الحج: 77] (السعود و سلطان، 2008، ص 38).

في هذا السياق مدح الله عز وجل المتطوعين وفاعلي الخير من الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة، حيث ورد في قوله عز وجل: ﴿ وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ﴾ [الحشر: 09]، ومن خلال هذه الآية الكريمة نجد الله عز وجل أورد فيها ذكر لسلوك الإيثار والذي يعتبر شكلا من أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي ينادي به الباحثون والإداريون في المنظمات حاليا كحل للعديد من المشاكل التي تواجه هذه الأخيرة (معمري، 2014، ص 100).

في الأخير عمل الدين الإسلامي والتعاليم الإسلامية والتي تعد منهاج حياة متكامل على إيضاح مدى أهمية السلوك التطوعي بمختلف أشكاله، وأن هذا السلوك يساهم بشدة في تقليل أخطار العزل الإجتماعية وغيرها من المشاكل التي قد تواجه الأفراد خاصة والمجتمع عامة.

أما من جانب الفكر الإداري فيمكن إعادة الإطار الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة شستر برنارد (Chester Barnard) سنة 1938 والذي طرح في كتابه الشهير (وظائف المدير) مفهوم التنظيم غير الرسمي وموضحا أهمية توليد حالة المشاركة والتعاون بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف هذه الأخيرة والحفاظ على إستمرارها (الشامي، 2014، ص 82)، حيث إعتبرت هذه التصرفات التعاونية التلقائية تصرفات محببة لدى المجتمع وذات أهمية كبيرة للمؤسسة، مؤكدا بذلك بأن التنظيم الرسمي ليس وحده القادر على الوفاء بمتطلبات الوظيفة بل هناك تنظيم آخر وتصرفات وسلوكيات أخرى لدى الموظفين والتي إذا وجدت الرغبة في القيام بها تم إنجاز العمل بأكثر فاعلية. بذلك أكد برنارد على أن المؤسسات ليست مكونة من أفراد فقط كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأفراد، مضيفا بأنه لا بد للموظفين أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني (الزهراني، 2007، ص 22).

فيما بعد جاء Katz سنة 1964 مميذا في أفكاره بين الدور الرسمي للفرد في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي يعتبر أساسيا لفاعلية المؤسسة . (Podsakoff et al. 2000, p. 513). وهذه الأخيرة تتطلب وجود ثلاثة عوامل أساسية حسب وجهة نظره وهي (Smith, Organ, & Near, 1983, p. 653):

- التركيز على ترغيب وتخفيف الأفراد للإلتحاق بالمؤسسة والإستمرار فيها.
 - ضرورة قيام الموظفين بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
 - قيام الموظفين ببعض الأنشطة المبتكرة العفوية والتي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها لهم المؤسسة بشكل رسمي.
- وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوكيات المطلوبة والمرغوبة من الموظفين، النوع الأول يسمى بالدور الرسمي وهو يعني تقيد الموظف بالمهام المطلوبة منه والموكلة إليه والمنصوص عليه في إطار وظيفته، أما النوع الثاني فيصطلح عليه بسلوك الدور الإضافي الذي هو سلوك المواطنة التنظيمية ويتمثل في قيام الموظف بسلوكيات تطوعية تتعدى حدود الإلتزام بما هو مقرر عليه رسميا.

كما لاحظ كل من كاتر وكاهن (Katz and Kahn's) سنة 1966 بأن الحوافز التي يمكن أن تحفز هذه السلوكيات الإضافية التلقائية تختلف عن تلك التي تحفز إتقان المهام، ودفعت هذه الأفكار إلى إجراء الكثير من الأبحاث اللاحقة (Thiruvankadam & Durairaj, 2017, p. 47) أولها وأبرزها أبحاث Organ. فنظرا للتزايد المستمر بالإهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإعتبارها زيت التشحيم للآلية الإجتماعية للمنظمة (Smith et al. 1983, p. 654)، عمل دينيز أورجن (Dennis Organ) وزملاؤه أمثال (Smith)، (Bateman) و (Neil) والذين يعتبرون من أوائل الباحثين الذين أبرزوا الجذور الفكرية لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية وأبرزوه كمصطلح، حيث قدم أورجن (Organ) سنة 1977 دراسة تحت عنوان (إعادة تقييم وإعادة تفسير الافتراضات السببية بين الرضا الوظيفي والأداء) بينت نتائج هذه الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وسلوك المساعدة والمشاركة لديهم وأن هذه العلاقة كانت أكثر قوة من العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. ويعتبر الباحثون هذه الدراسة نقطة الشروع للإهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لأن هذه الدراسة وجدت بإختصار أن الموظفين الراضين عن عملهم مواطنون أفضل من غيرهم (الشامي، 2014، ص 81-82). والجدير بالذكر أيضا هو أن Organ نوه إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تندرج تحت نوعين من السلوكيات هما سلوكيات إيجابية لمساعدة المؤسسة والإمتناع عن السلوكيات السلبية التي تضرها (طحطوح ع.، 2016، ص 35). فالأولى تشمل مساعدة الآخرين في المؤسسة وغيرها من السلوكيات الإيجابية، والثانية مثل عدم الإساءة للآخرين في المؤسسة، حيث أن هذا السلوك الأخير الذي يميل إلى أن يوصف بأنه إغفال هو سلوك سلبي يقوم على القاعدة الأخلاقية بمعنى لا ضرر ولا ضرار (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004, p. 79)، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فقط القيام بالمساهمات والمبادرات الإيجابية، لكنه يشمل أيضا جودة الإمتناع والإستعداد لتحمل الأعباء الإضافية.

وفي الأخير هذه الإنبثاقات المعرفية المقدمة من قبل (Organ) بدعم من (Ketz) و (Bernard) كانت نقطة البداية للنمو في البحوث التي تناولت دراسة سلوك المواطنة التنظيمية فيما بعد.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

من أجل معرفة أهم السمات التي تميز سلوكيات المواطنة التنظيمية عن غيرها من المفاهيم هناك جملة من الخصائص التي يجب معرفتها، أما الأهمية التي تنبع من هذه السلوكيات فهي عبارة عن جملة من الفوائد والآثار الإيجابية التي ستمس المؤسسات والأفراد إذا تم الإستثمار في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرع الأول: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

لسلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم والسلوكيات، وفيما يلي سنبرز الخصائص الجوهرية لهته الأخيرة، مع العلم بأن هته الخصائص مكملة لبعضها البعض (دبون و صيتي، 2018، ص 301):

- الإختيارية: سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات إختيارية تخرج من نطاق الوصف الوظيفي لموظف، بالتالي لا يعاقب تاركها.

- الطوعية: سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تنبع من الأدوار الإضافية التي يمكن للموظف القيام بها.
- النفعية والإيجابية: سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات قائمة على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات فهي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة بالتالي فهي سلوكيات نفعية إيجابية.
- التجرد من الرسمية: أي أن الموظف لا يحصل على مكافأة بشكل رسمي ومباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- الشمولية: سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تشمل العديد من السلوكيات والأفعال وليس سلوكا أو فعلا واحدا وتختلف أبعاد وتركيبية ومكونات هذا السلوك من موظف إلى آخر (حبه، 2018، ص 120).
- الدقة: سلوك المواطنة التنظيمية هو غالبا ما يكون سلوك دقيق يصعب قياسه (Smith et al. 1983, p. 654).
- النزاهة: سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات نزيهة ليس لها أي غرض خفي، حيث يمارسها الموظف لتحقيق مصلحة المؤسسة وليس لمصالح ذاتية وشخصية (حواس، 2003، ص 13).

الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كون هذا الأخير له العديد من الآثار والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تعود بالنفع على المؤسسة ككل من خلال المساعدة في تحقيق أهدافها. وفيما يلي سنورد بعض من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على ثلاث مستويات كما يلي:

- 1- على المستوى الفردي: وتظهر أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال ما يلي (كعوان و بن عيجة، 2021، ص 172):
 - توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الموظفين.
 - يعزز الدافع للإنجاز والإبداع لدى الموظفين.
 - يوفر الفرصة للموظفين لإختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.
 - تحقيق الشعور بالإنتماء (نوح، 2013، ص 28).
- 2- على المستوى الجماعي: وتظهر أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الجماعي من خلال ما يلي (مزهودة و قرزة، 2017، ص 96):
 - يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
 - يساهم في التقليل من الصراعات بين الموظفين.
 - يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
 - تنظيم العلاقات التبادلية بين الموظفين من خلال الثقة المتبادلة.
- 3- على مستوى المؤسسة: وتظهر أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى المؤسسة من خلال ما يلي (إسماعيل، جاسم، و صبر، 2012، ص 221):

- إنخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي.
- إزدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية.
- إزدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية.
- التخفيف من الصراعات التنظيمية السلبية.
- يؤدي إلى تعزيز الإحساس بالمسؤولية تجاه المؤسسة.
- الحفاظ على وحدة وتماسك المؤسسة من خلال تنظيم العلاقات التبادلية بين الموظفين (نوح، 2013، ص 28).
- يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تساعد على إنجاح عملية التشارك المعرفي، وكون عملية التشارك المعرفي مهمة في تحقيق الميزة التنافسية فإن التلقائية في التشارك المعرفي من خلال سلوك المواطنة التنظيمية سيعمل على ذلك (Dehghani, Hayat, Kojuri, & Esmi, 2015, p. 127). في المقابل سيؤثر هذا الأخير سلبا على نمو سلوك تشرّد المعرفة (Yasir, Buyung, Dedy, & Nurwati, 2015, p. 643).

المطلب الثالث: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها

لفهم موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وجدت العديد من النظريات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بهذه السلوكيات، كما وجدت العديد من المقاييس التي تسمح بقياس هذه السلوكيات، وفيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه العناصر.

الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية

سعى العديد من الباحثين لفهم وإيضاح مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذه السلوكيات فإستقر الأمر بين عدة نظريات أساسية سيتم توضيح أهمها فيما يلي:

1- نظرية التبادل الإجتماعي:

تعتبر نظرية التبادل الإجتماعي (Social Exchange Theory (SET) إحدى المعايير الذهبية لفهم سلوك الأفراد في مكان العمل، حيث ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات، ويعزى ظهورها وتطورها إلى حد كبير إلى أعمال كل من John Thibaut, George Homans, Peter Blau and Harold Kelley (Davlembbayeva & Alamanos, 2022)، تعد هذه النظرية مدخلا مهما وأساسيا لفهم وتفسير والحفاظ على العلاقات الجيدة بين الموظفين ومؤسساتهم، كما يعد معيار التبادل أساسا لهذه النظرية، ويعرف (Blau, 1964) التبادل الإجتماعي بأنه "الأفعال التطوعية للأفراد التي تحفزها الفوائد المتوقعة في المقابل والتي تتحقق في الواقع" (Paillé, Grima, & Bernardeau, 2013, pp. 734-735)، في هذا السياق يرى Homans أن التبادل الإجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التبادلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين أساسها أهداف وغايات إجتماعية وليست المنفعة المادية البحتة، ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الإجتماعي من قبل أعضاء جماعته وإحترامهم له الذي يزيد

من مكانته الاجتماعية بمقابل ذلك يقابلهم بالإمتثال الاجتماعي لقواعدهم. يعتبر هونمز هذا القبول هو مكافأة إجتماعية للفرد داخل جماعته، حيث يقول: "كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية (داخل المجتمع) زادت مكافآته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت..." (مرسال و إبراهيم، 2017، ص ص 370-371). في هذا السياق يرى المنظرون لسلوك المواطنة التنظيمية أن التبادل الاجتماعي يمثل نوعا من علاقات التبادل، وأن السلوك الذي يظهره الفرد يكون نتيجة لشكل وطبيعة تلك العلاقة. وبناء على هذا عرف التبادل الاجتماعي بأنه: "الأفعال الطوعية للأفراد التي تحفزها النتائج التي يتوقعون الحصول عليها". كما عرف بوصفه "قاعدة المعاملة بالمثل" والتي يقصد بها التبادل المشترك للمنافع. مؤكداً بذلك على إمكانية تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال علاقة التبادل الاجتماعي (مصطفى، 2017، ص 161).

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على مبدئين أو فرضين أساسيين (بن كيهول و علوطي، 2018، ص ص 63-64):

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل.
- الإلتزام يقتضي المعاملة بالمثل حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الأخر وفي حالة رد هذا الشخص لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين.
- في هذا السياق يرى أورغان (organ) وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان هناك تفاعل في التبادلات في المؤسسة.

2- نظرية التعاون:

تعتبر هذه النظرية المنطلق الأساسي لأبحاث كاتز وأورغان لكشف خفايا سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد مفهومها، صاحب هذه النظرية هو شستر برنارد وهي النموذج الثاني الذي أعطى تفسيراً لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية العمل الجماعي والتعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم على قناعة الموظفين بضرورة المكافحة من أجل أهداف مشتركة، وأنه لا بد من السلوك التعاوني لتحسين أداء أي مؤسسة (بن كيهول و علوطي، 2018، ص 64).

3- نظرية الفعل المبرر/ المنطقي Theory of Reasoned Action:

يعود الفضل في إرساء معالم هذه النظرية للباحثين Ajzen and Fishein سنة 1967، أساس هذه النظرية يقوم على دراسة العلاقة بين الإتجاهات والسلوك حيث إستخدمت في تفسير السلوك البشري، تؤكد هذه النظرية أن الإتجاهات يمكن أن تفسر السلوكيات الإنسانية، وتتركز على المقاصد/ الأهداف المشتركة بإعتبارها المحددات الرئيسية للسلوك، بحيث كلما كان الهدف لدى الموظف قويا كلما كان آدائه للسلوك ناجحاً. هذا وتفترض النظرية أن المحددات الرئيسية لمقاصد السلوك تتمثل فيما يلي (مصطفى، 2017، ص ص 162-164):

- إتجاهات الأفراد نحو السلوك وتقييمهم للنتائج السلوكية المتوقعة (عامل شخصي)، فمن المرجح أن يكون لدى الأفراد إتجاه إيجابي نحو أداء سلوك معين إذا كانت النتيجة المتوقعة من وراء أداء هذا السلوك إيجابية، إذ تحفز التقييمات الإيجابية للنتيجة السلوكية الفرد لأداء سلوك معين بشكل مقصود.

- المعايير الذاتية المرتبطة بالسلوك وتصور الفرد لوجهة نظر الأفراد المرجعيين لهذا السلوك (عامل إجتماعي)، وتشير هذه الأخيرة إلى مدى القبول الذي يلقاه سلوك الفرد أو قيمة السلوكية لدى الآخرين يقابله مدى دافعية الفرد للإمتثال لتلك القيم المرجعية.

- المتغيرات الخارجية والتي يمكن أن تسهم في تغيير المقاصد السلوكية من خلال التأثير على اتجاهات الأفراد والمعايير الذاتية لتعزيز سلوكات محددة، ومن بين هذه المتغيرات الخارجية نذكر: السمات الشخصية، الإتجاهات نحو الأهداف المراد تحقيقها وغيرها من المتغيرات التي تعزى إلى الفروقات الفردية بين الأفراد.

تقوم نظرية الفعل المبرر/ المنطقي على إفتراض مفاده أن الفرد عادة ما يكون عقلاني في طريقة تفكيره بصفة عامة من خلال تفكيره المسبق في النتائج التي ستترب على سلوك معين يريد الإنخراط فيه، بالتالي تتعلق هذه النظرية بالسلوك العقلاني والطوعي والذي يكون للفرد القدرة على التحكم والسيطرة عليه من خلال التفكير المسبق بنتائجه، وبهذا فإن هذه النظرية تستخدم في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إمكانية التنبؤ بنية الأفراد في إظهار هذا الأخير من خلال الإتجاهات والمعايير الذاتية لسلوك المواطنة التنظيمية فكلما كانت الإتجاهات والمعايير إيجابية كلما كان هناك ترجيح أكبر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- في الأخير يمكن القول بأن كل من هذه المداخل قد قدمت الكثير من الأطر الداعمة والمساعدة على فهم سلوك المواطنة التنظيمية، كما نلاحظ بأن هذه النظريات تختلف من حيث المبدأ، فالأولى تركز على العلاقة الثنائية بين الموظف والمؤسسة أو العلاقات بين الموظفين، أما الثانية فتتركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الجماعية المشتركة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، والأخيرة تركز على الموظف بحد ذاته من حيث اتجاهاته والمنطقية الفكرية التي تتخللها.

الفرع الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن الإهتمام المتزايد بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعدد الأدبيات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع تكشف هذه الأخيرة عن عدم التوافق في الآراء حول أبعاد هذا البناء، فقد تم تحديد ما يقارب 30 شكلا مختلفا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Podsakoff et al. 2000, p. 516)، وفي الجدول الموالي بعض من هذه الأبعاد (الأشكال) (إسماعيل، جاسم، و صبر ، 2012، ص 220 ؛ الشامسي، 2014، ص ص 91-100 ؛ ؛ حمدي، 2011، ص ص 10-11):

الجدول (01-01): الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	السنة	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
Smith et Organ	1983	الإيثار، الطاعة

الإذعان، المشاركة، الولاء	1986	Van Dyne et Graham
الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير	1988	Organ
سلوك المواطنة التنظيمية المتجه نحو، سلوك المواطنة التنظيمية المتجه نحو المنظمة	1991	Williams and Eandirson
الإيثار، الإلتزام العام	1993	Smithe et al
الولاء، الطاعة، المشاركة التغييرية، المشاركة الإجتماعية، المشاركة الوظيفية	1994	Van Dyne et al
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار	1994	Podsakoff et Mackenzie
الإخلاص، الطاعة، المشاركة الإجتماعية، المشاركة المؤيدة، المشاركة الفعلية	1995	Organ et Lingl
المساعدة الشخصية، المبادرة الفردية، المثابرة الشخصية	1995	Moreman and Black Lay
الإرتباط مع المنظمة، الإيثار اتجاه الزملاء، الضمير الحي، الإنسجام الشخصي، حماية موارد الشركة	1997	Farh et al
الإيثار، الكرامة، الثقة	1999	Chattopad Hyay
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الإلتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات	2000	Podsakaff et al
نموذج (Circumplex)	2004	Moon et al
التفاني في الأداء، الإلتزام النفسي، إدراك المسؤولية، العلاقات المنفتحة، السلوك الإبداعي	2005	الفهداوي

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث بذلت العديد من المحاولات ضمن سياقات التنظير المفاهيمي لمضامين سلوك المواطنة التنظيمية لتوسيع دائرة الفهم لهذا السلوك، في هذا السياق حدد أوجان (Dennis Organ) سنة 1988 خمس أبعاد لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وهي كالتالي:

1- الإيثار **Altruism**: ويعنى به السلوك الهادف لمساعدة الأعضاء الآخرين في المؤسسة في مهامهم. على سبيل المثال: التطوع لمساعدة الموظفين الجدد، مساعدة زملاء العمل في إنجاز مهامهم، مساعدة الموظفين المتغيين، توجيه الموظفين لإنجاز مهامهم الصعبة...، وفي هذا السياق عرف كل من: سميث و أوجان ونيير (Smith, Organ, and Near) الإيثار على أنه: "سلوك تطوعي حيث يقدم الموظف المساعدة لفرد لديه مشكلة معينة لإكمال مهمته في عملهم" (Tambe & Shanker, 2014, p.

69). يظهر السلوك الإيثاري في مظاهر متعددة منها سلوك المساعدة وهو يمثل الإيثار الكلي الذي يعتبر سلوك منظم يسبقه تفكير من أجل إتخاذ قرار تقدم المساعدة الإيثارية، وقد يتحول الإيثار إلى عادة والتي تسمى الغيرية حيث يصبح عادة منتظمة يقوم بها الفرد بانتظام، ويمثل سلوك المشاركة الوجه الثاني للإيثار فهو السلوك القائم على أساس إقتسام الفرد ما يمتلكه مع الآخرين وذلك لتخفيف ما يشعرون به من معاناة، أما العمل الإرادي التطوعي فيمثل الوجه الثالث للإيثار وهو الذي يقوم به الفرد طواعية بمحض إختياره بقصد تحقيق منفعة لشخص أو لآخرين دون طلب منفعة منهم (مخامرة، 2022، ص 164).

2- اللباقة واللفظ (الكياسة) **Courtesy**: وهو سلوك يعمل على الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الموظفين بعضهم ببعض وبينهم وبين الرؤساء والزبائن أيضا، حيث يتم تجنب كل أنواع المشاكل (Firmansyah, Junaedi, Kistyanto, & Azzuhri, 2022, p. 02)، ويرتبط هذا البعد إرتباطا كبيرا بالبعد الذي يسبقه (الإيثار) (كرسنه و بوعطيط، 2022، ص 161).

3- الروح الرياضية **Sportsmanship**: وهي سلوك الموظف نحو إستيعاب الأشياء غير الرسمية والتي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تدمير أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والإحساس بمشاكل الآخرين (دهليز وزعرب، 2017، ص 22).

4- السلوك الحضاري (الفضيلة المدنية) **Civic Virtue**: كما يطلق عليه أيضا "مواطنة المنظمة" (غديري و بوسالم، 2022، ص 612)، ويعنى به السلوكيات التي تظهر إهتماما مسؤولا بصورة المؤسسة ورفاهيتها إنها تنطوي على إلتزام تنظيمي كامل، وإهتمام على المستوى الكلي بالمؤسسة (Muthuraman & Al-Haziati, 2017, p. 415). فهي المشاركة في الحياة السياسية للمؤسسة ودعم الوظيفة الإدارية لها مثل: حضور الاجتماعات في المؤسسة، مواكبة التغييرات في عملهم... وحقيقة الأمر أن هذا البعد مشتق من نتائج غاراهام (Graham) التي تنص على أن الموظفين يجب أن يتحملوا المسؤولية ليكونوا مواطنين صالحين في المؤسسة، وتعكس هته السلوكيات إعتراف الموظفين بأنهم جزء من مؤسستهم وقبول المسؤوليات التي تستلزمها (Chiun Lo, Malaysia, & Ramayah, 2009, p. 49).

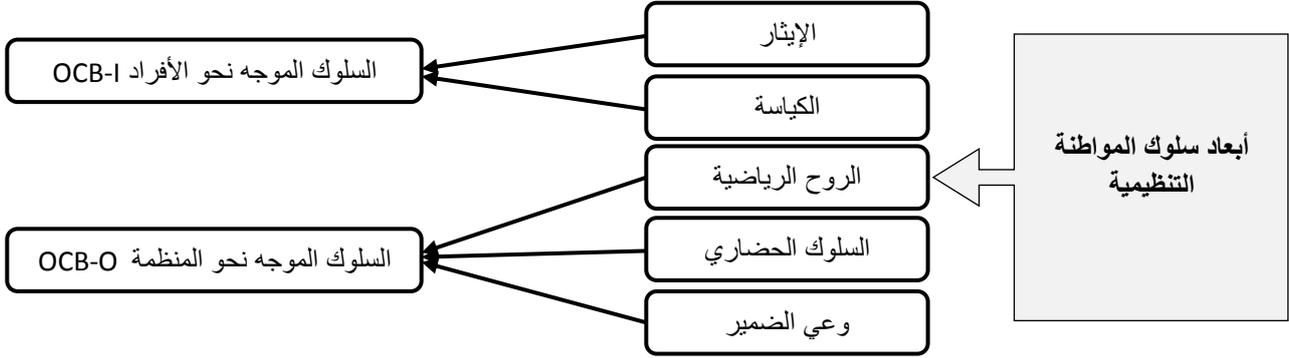
5- وعي الضمير (يقظة الضمير) **Conscientiousness**: ويتعلق هذا البعد بالجانب النفسي للموظف في تقبل الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي والسياسات المتعلقة بالوظيفة داخل المؤسسة (هادي و عبد الله، 2021، ص 316)، وقد أطلق عليه الباحثون عدة تسميات منها: الطاعة والإمتثال والإلتزام العام (حمادة، عريض، و حايبك، 2021، ص 43)، فهو يعكس الطاعة فيما يتعلق بالقواعد والأعراف التنظيمية ويمثل مدى مصداقية وموثوقية الموظفين (Atalla & Abdelaal, 2019, p. 11)، ومن أمثله ما يلي: الإمتثال للقواعد واللوائح والالتزام بالبروتوكولات، عدم أخذ فترات راحة إضافية (الإلتزام بساعات العمل)، العمل لأيام طويلة (Ünal, 2013, p. 125).

- يمكن تقسيم هذه الأبعاد حسب ويليامز وأندرسون (Williams and Anderson) إلى قسمين هما (مقداد، 2015، ص 211):

1- السلوك الموجه نحو الأفراد **OCB-I**: ويشمل الإيثار والكياسة.

2- السلوك الموجه نحو المنظمة **OCB-O**: ويشمل الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

الشكل (01 - 01) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المبحث الثاني: ركائز سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتزايد الإهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل ملحوظ في الدراسات الإدارية والاجتماعية خاصة السلوكية منها، كونها سلوكيات منتجة للميزة التنافسية بدرجة عالية، من هذا المنطلق تم السعي لتحديد أهم الركائز التي تقوم عليها هذه السلوكيات إنطلاقاً من تحديد أهم المواقف والسلوكيات والممارسات التي يمكنها التنبؤ بها، والكشف عن أهم الآثار التي تخلفها هذه السلوكيات، مع عرض أبرز المعوقات التي تعيق ظهور سلوكيات المواطنة أو تقلل منها، وأخيراً الوصول إلى أهم الأساليب والممارسات التي تساعد في بناء هذه السلوكيات.

لذلك من خلال هذا العنصر سيتم تناول أهم محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، آثارها، معيقاتها، وسبل تنميتها.

المطلب الأول: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها

وجدت العديد من المحددات التي تساعد في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه من غير المعقول أن لا تترتب عليها جملة من الآثار المختلفة، وفيما يلي نوع من التفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

إنطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسات، وبحثاً عن أهم الأسباب أو المحددات التي تقف وراء ظهور أو إختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم تحديد أهم العوامل والمحددات التي يمكن من خلالها التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

1- المحددات الخاصة بالفرد:

- الخصائص الفردية: إن للخصائص الفردية للموظفين دور مهم وكبير في إظهار أو ردع سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة، حيث أنها تختلف باختلاف الأفراد وتتفاوت من فرد لآخر وتمثل هذه الخصائص في صحة الضمير، التفائل والنظرة المستقبلية الإيجابية، العاطفة الإيجابية تجاه الآخرين (خليل، 2018، ص 09).
- المتغيرات الديموغرافية: وتضم العمر والأقدمية والجنس. حيث يعتبر عمر الموظف ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف عند الموظفين باختلاف أعمارهم، في هذا السياق أشار Wagner and Rush إلى أن السنوات الأولى (20-34) هي سنوات التأسيس والاستقرار، والسنوات اللاحقة (35-55) هي إحساس قوي بالذات مقابل الحياة والعمل، بالتالي جادل الباحثون في أن العمال صغار السن ينسقون إحتياجاتهم مع الإحتياجات التنظيمية بشكل أكثر مرونة، على نقيض كبار السن الذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر صرامة في تعديل إحتياجاتهم مع المؤسسة، وبسبب هذا الإختلاف تختلف الدوافع البارزة بينهم للتوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية (Jahangir et al. 2004, p. 81). بينما تشير النظرية الإنتقائية الإجتماعية والعاطفية أنه عندما يتقدم الفرد في السن يشعر بأن الوقت ينفذ منه لذلك يميل إلى إيلاء المزيد من الإهتمام وتركيز طاقته على الجوانب الإيجابية والعملية لعلاقته مع الآخرين مع تجنب الجوانب السلبية، فالنسبة لكبار السن فإن الجوانب الإجتماعية العاطفية مهمة جدا مركزين على الوفاء في العمل عكس صغار السن مركزين على التعويضات... (Aranda, Hurtado, & Topa, 2018, p. 62). أما فيما يخص الأقدمية فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية حيث يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى والسبب يعود إلى أنهم لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يجدونها بشكل واسع لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض في الأدوار ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم ما يترتب عنه إنخفاض في سلوكيات المواطنة التنظيمية (معمرى و بن زاهي، 2014، ص 49). أما بالنسبة للجنس فهو محدد جد مهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية فالمرأة قد تكون أقل ممارسة وإنخراطا في سلوكيات المواطنة التنظيمية من الرجل لما لديها من أدوار وقيود إجتماعية هائلة (الزهراني، 2007، ص 42).
- الدوافع الذاتية (الدافع الجوهري): أكد (Bartol et Martin 1998) أن الدافع هو القوة التي تلهم السلوكيات وتحافظ على السلوك المستمر لتحقيق الأهداف (Damianus, Theogenia, Vanjesryl G, Melvin F, & Fredolin P, 2021, p. 16) وعند الحديث عن الدوافع الذاتية يجب الحديث عن نظرية ماسلو للحاجات المتضمنة نموذجاً لتصنيف حاجات الأفراد بترتيب هرمي حيث تبدأ بأكثر الحاجات حيوية لبقاء الفرد وتنتهي بأعلاها مستوى (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة الإجتماعية، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات)، ولذلك فإن الدافعية تعد محمداً أساسياً للسلوك المرتبط بالأداء (حبه، 2018، ص 138)، في هذا السياق يرى الباحثون بأن الدوافع تختلف من فرد لآخر وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتطور بسبب هذه الدوافع (Damianus et al. 2021, p. 16). ووجد بأنه عندما يكون لدى الأفراد دافع جوهري سيشعرون بالإلحاح الطبيعي نحو إكمال مهامهم بل حتى تتجاوزها (Phol, Dal Santo, & Battistelli, 2012, p. 43). ويعتقد أحيانا بأن أداء الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية مدفوعة بدوافع تتمحور حول الذات أكثر من كونها خارجية (Bambal, 2014, p. 02).

- **الضغط الاجتماعي:** يقع الموظفون أحيانا في ضغوطات تمارس عليهم من وسطهم الاجتماعي (العائلة، الأقارب، الأصدقاء...) وتدفعهم أحيانا إلى البقاء في مؤسساتهم وقضاء وقت أطول في العمل لتتهرب منها، بالتالي هذه الأخيرة ورغم سلبيتها إلا أنها تساهم في جعل الفرد ينخرط في سلوكيات المواطنة التنظيمية أو العكس. في هذا السياق أشار تحليل Bragger و Srednicki و Kutcher و Indovino و Rosner إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بشكل سلمي بالنزاع بين العمل والأسرة، وأيضا ثقافة العمل والأسرة. وأن الأشكال المختلفة لهذا النزاع تنبأ بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Bakhshi, Sharma, & Kumar, 2011, p. 80).

- **القيم الدينية:** ويأتي على رأسها القيم الإسلامية ومدى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث وجدت بعض الدراسات بأن هناك بعض القيم الدينية الإسلامية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد وهذه الأخيرة تعمل على تطوير وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. ووجد بأن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية وأن العلاقة بين الإثنين تتعدى حدود العلاقة الإرتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية، إذ أن التقوى لدى الفرد المسلم خاصة تتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهي قيمة معززة لسلوك المواطنة (مقداد، 2015، ص 214).

2- المحددات الخاصة بالمؤسسة

- **المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى العلاقة المتشابكة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد، فهو يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل هذه الأخيرة كعوامل ضاغطة نحو توجيه سلوكيات الفرد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية (شلاي، 2016، ص 67). كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها من بيئة العمل المتصورة لدى الموظفين والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تصرفاتهم، حيث يعمل المناخ التنظيمي المناسب على دفع الموظفين نحو الإبتكار والإلهام ويحدث تأثيرا إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، في هذا السياق وجد Ahmadizadeh وآخرون أن المناخ التنظيمي الأكثر إيجابية سيؤدي إلى علاقات متناغمة بين الموظفين حتى يتمكنوا من تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية وكفاءة وفعالية المؤسسة تلقائيا (Rizky & Wiwik, 2019, p. 158).

- **الثقافة التنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية تلك المنظومة المتكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى أو القوى التي يتجمع عليها الموظفون في المؤسسات وتؤثر في سلوكهم وتشكل وتصقل شخصياتهم وهوية المؤسسة (العزام، 2015، ص 106-107)، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبا أو إيجابا وذلك تبعا للإعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المؤسسة، والتي تعكس مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوكيات التطوعية (شيخاوي، 2016، ص 133).

- **العدالة التنظيمية:** أشار Greenberg أن العدالة التنظيمية هي الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل بها المؤسسات موظفيها بشكل عادل، فهؤلاء هم أصحاب العمل الذين يحددون ويفهمون عدالة العمليات والتفاعلات في المؤسسة من خلال مقارنة عمى العمل وجدول العمل ومستويات الرواتب والمكافآت، وعلى هذا الأساس قد تفهم إدارة المؤسسة العدالة من عمليات صنع القرار بينما يفهم الموظفون (أصحاب العمل) الظلم في نفس العمليات (Rezaiean, Givi, Givi, & Nasrabadi, 2010, p.

(113). أظهرت الدراسات إحتواء مفهوم العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع والتي تعني مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، عدالة الإجراءات وتعني مدى إحساس الموظف بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، وأخيرا عدالة التعاملات ويقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. في هذا السياق أظهرت العديد من الدراسات بأن شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سوف ينعكس على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه مؤسسته، بالتالي القيام بالعديد من ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية (حسون، 2016، ص 61).

- **سلوكيات القيادة:** القيادة هي تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. والقيادة في نظر علم الاجتماع هي ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين. أما القيادة الإدارية فهي عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة كالإشراف والرقابة وإصدار الأوامر، واستخدام الإستمالات (العاطفية والعقلية) قصد التأثير في سلوك الآخرين، بهدف توجيههم نحو السلوكيات التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة (فلوس، 2018، ص ص 78-79). في هذا السياق أظهرت الدراسات بأن القيادة الإدارية المتمثلة بالنمط القيادي التحويلي لها علاقة قوية مع إندفاع الموظفين للإندفاع في السلوكيات التطوعية، ذلك كون القائد التحويلي يعمل دوما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق كونه نموذجاً يحتذى به لديهم (الشامي، 2014، ص 90)، كما أظهرت الدراسات بأن القيادة الخادمة لها علاقة قوية أيضا بسلوكيات المواطنة التنظيمية كونها تمثل تلك العمليات التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين وتؤثر في معتقداتهم الشخصية وأنها تعطي الأولوية للرعاية وتقديم الخدمة والسلوك الأخلاقي والتعاون من خلال إمتلاك القائد الخادم لأسلوب قيادي يهتم بأتباعه ويعمل على بناء علاقات قوية وآمنة بين الموظفين داخل المؤسسة (سلطاني و عسول، 2021، ص 245).

- **الدعم التنظيمي:** تستند نظرية الدعم التنظيمي المدرك إلى مدى إعتقاد الموظفين بأن مؤسستهم التي ينتمون إليها تقدر إسهاماتهم وتمنحها وتقدر إستثمارهم الشخصي وتهتم برفاهيتهم من خلال القرارات وسياسات الموارد البشرية التي تعزز جودة بيئة عملهم، بالتالي كلما زاد إدراك الموظفين بأن مؤسستهم تأخذ توقعاتهم بعين الإعتبار كلما زاد الجهد المبذول لتحقيق أهداف المنظمة (Paillé, 2007, pp. 349-350).

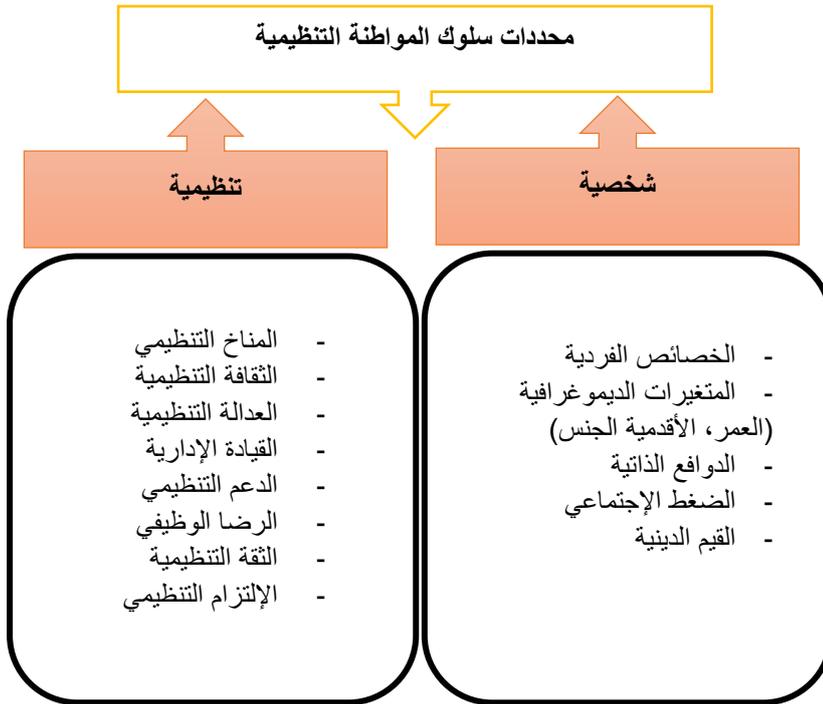
- **الرضا الوظيفي:** ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالا تلك العاطفة الإيجابية التي يكونها الفرد عن وظيفته والناجئة عن تأثيره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية المتواجدة في محيط عمله (نادر، 2013، ص 82)، في هذا السياق أجريت العديد من الدراسات الهادفة لإيضاح العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وقد أجرى Organ and Bateman أول بحث عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية ووجد بأن الرضا الوظيفي هو أفضل متنبئ بهذا السلوك (Jahangir et al. 2004, p. 80).

- **الثقة التنظيمية:** تعرف الثقة التنظيمية بأنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (نجم و كريم، 2018، ص 312). في هذا السياق تعتبر الثقة التنظيمية من بين أهم المحفزات لسلوك

المواطنة التنظيمية، حيث أن وجود علاقة تتمتع بثقة تنظيمية يساهم في إظهار بعض السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها كسلوك المواطنة التنظيمية، فإذا افترض الموظف أن المؤسسة التي يعمل بها جديرة بثقته سيظهر هذا الفرد بشكل طوعي المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Lay, Basana, & Panjaitan, 2020, p. 03).

- **الإلتزام التنظيمي**: يعتبر الإلتزام التنظيمي من بين أهم المحددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية ويعرفه آلين و ماير (Allen and Meyer) على أنه: "حالة نفسية تميز علاقة الموظف بمنظّمته والتي لها آثار على قرار البقاء أو عدم العضوية في المنظمة" (Le Roy & Rioux, 2012, p. 214). وقد أكد كلا الباحثان على أن مفاهيم الإلتزام التنظيمي تشمل ثلاث أنواع رئيسية وهي: الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري والإلتزام المستمر. أما فيما يخص العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وجدت العديد من الدراسات ومن بينها دراسة ذات الباحثين بأن هناك علاقة بين أبعاد الإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن بعد الإلتزام العاطفي له التأثير الكبير على هته السلوكيات، فحينما يشعر الموظف بأن المؤسسة تعامله بود وإحترام سوف ينشأ لديه الرغبة في التطوع في أعمال أكثر (يرقي و بن عودة، 2010، ص ص 222-223).

الشكل (01 - 02) محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية



الفرع الثاني: آثار الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية

إلى حد ما فإن السعي الجاد للحفاظ على فعالية المهام الوظيفية اليومية مع الإستمرار في مساعدة الآخرين ودعمهم من المأكد بأنه سيخلق بعض الآثار الإيجابية والسلبية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة، وفيما يلي سنعقب على أهم الآثار التي تنتج من المشاركة والإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1- الآثار الإيجابية للإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتمثل الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في تلك النتائج الإيجابية التي تجعل لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث تنعكس هذه الآثار على الأفراد والمؤسسة على حد سواء. ومن بين أهم الآثار الإيجابية التي يخلفها الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي:

- الآثار الإيجابية على الفرد: تتمثل الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعود بالإيجاب على الفرد فيما يلي (نوح، 2013، ص 29):

- يخلق ويعزز الإحساس بالإنتماء للمنظمة لدى الموظفين.
- توطيد العلاقات بين الموظفين مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- إنخفاض معدلات دوران العمل مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي (المصري، 2015، ص 23).
- تقليل الصراعات والمشاكل في المؤسسة من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (أمانة، 2015، ص 220).
- تأثير الهالة، بمعنى حصول الموظفين المشاركين في سلوكيات المواطنة التنظيمية على تقييمات أداء أفضل من غيرهم، فضلاً عن كونهم محبوبين بشكل متزايد (Phol et al. 2012, p. 40).
- تحقيق الشعور بالسعادة والرضا عن النفس وزيادة في حياتهم الإنفعالية الإيجابية والتوافق النفسي الكبير (مخامرة، 2022، ص 164).

- الآثار الإيجابية على المؤسسة: تتمثل الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعود بالإيجاب على المؤسسة فيما يلي (ماجد و مقداد، 2016، ص 112-113):

- الحفاظ على إستدامة الأداء التنظيمي.
- تحفيز الجوانب الإجتماعية للمؤسسة، وتوفير المرونة اللازمة والحفاظ على التوازن الداخلي.
- التحسين ورفع من جودة وكمية المنتجات (سلع/خدمات).
- خفض التكاليف التشغيلية من خلال الإستثمار في الموارد الداخلية (الموارد البشرية).
- تقليل الصراعات والمشاكل في المؤسسة من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (أمانة، 2015، ص 221).

2- الآثار السلبية للإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتمثل الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية في تلك النتائج السلبية التي تنعكس على الأفراد والمنظمة على حد سواء. ومن بين أهم الآثار السلبية التي يخلقها الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي:

- الآثار السلبية على الفرد: تتمثل الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعود بالسلب على الفرد فيما يلي:
 - الشعور بإرهاق المواطنة، ويشير هذا المصطلح إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالتعب أو الإرهاق بسبب الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يختلف الإرهاق عن الشعور بالتوتر وعبء الأدوار، على سبيل المثال الشعور بالتوتر يجسد الإحساس بأن عمل الموظف مرهق والذي يرتبط بمهام الوظيفة أما الإرهاق فيعكس متلازمة عامة من الإرهاق العاطفي وتبدد الشخصية. والتي يمكن أن تؤثر على العديد من جوانب الوظائف (Qiu, Lou, Zhang, & Wang, 2020, pp. 03-04)
 - خلق روح الإتكالية على مستوى فريق العمل (نادر، 2013، ص 87).
 - خلق ثقافة التبعية وما ينجم عنها من عدم قدرة الموظفين على التصرف مع المشاكل التي تواجههم في عملهم مستقبلاً دون المساعدة (Simon A & Filadelfo, 2015, p. 75).
- الآثار السلبية على المؤسسة: تتمثل الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعود بالسلب على المؤسسة فيما يلي:
 - إستهلاك الموارد الفردية، حيث يفترض Trougakos وآخرون بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية ستستهلك الموارد الفردية وفي حالة نضوب الموارد يجب على الموظفين التقليل من هذه السلوكيات للحفاظ على أداء المهام (Qiu et al. 2020, p. 02)
 - تضارب نتائج سلوك المواطنة التنظيمية مع أهداف المؤسسة، من حيث مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية (حسون، 2016، ص 51).
 - خلق روح الإتكالية على مستوى فريق العمل مما يضر بالأداء العام للمؤسسة (نادر، 2013، ص 87).

المطلب الثاني: معيقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأساليب تعزيزها

كون سلوكيات المواطنة التنظيمية مطلوبة ومرغوبة لدى المؤسسات، لا بد من أن تواجه مجموعة من العراقيل تحول دون الإنخراط في هذه السلوكيات، لكن المؤسسات لن تقف مكتوفة الأيدي دون إيجاد أساليب لتنميتها وتعزيزها تحطياً لتلك العقبات. وفيما يلي نوع من التفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: معيقات الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة يعود لجملة من العوائق التي تحول دون الإنخراط في هذه السلوكيات ويمكن تحديد بعض من هذه المعوقات فيما يلي:

1- معيقات شخصية (النفسية والديموغرافية والسلوكية):

تتمثل المعوقات الشخصية في كل المعوقات التي تخص الفرد ومشاعره وإدراكاته وسلوكاته التنظيمية السلبية وسنبرز بعضها فيما يلي (العزي، 2011، ص 51 ؛ دغيم، 2017):

- غياب الدافع الذاتي للفرد والذي يعتبر بمثابة المحفز له للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الشعور بالخوف الذي يصاحب الفرد عند القيام بأعمال خارج دوره الرسمي والتي لا يعرف نتائجها.
- فقدان الثقة بالنفس وفي القدرة على القيام بسلوكيات تطوعية تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- ضغط المواطنة والذي قد يؤثر سلباً على مستوى إجهاد الموظف مما يسبب خوفاً لديه من أن يصبح سلوك المواطنة التنظيمية لديه قاعدة تنظيمية داخلية مما سيزيد من إجهاده.
- تبدل المشاعر أو اللأنسنة والتي تحدث تدريجياً عندما تبدأ العلاقة بين الموظف والآخرين تضعف فيبتعد عنهم ويصبح غير مبال بهم، بل ويعاملهم وكأنهم أشياء لا أشخاص.
- الصمت التنظيمي والآثار السلبية الناتجة عنه مثل إهتبار الروح المعنوية للموظفين ودوافعهم والحد من مشاركتهم في السلوكيات الإضافية (Nafei, 2016, p. 59).

- الخوف من التحيز في الأجناس حيث أظهرت بعض الأبحاث أيضاً بأن الرجل يكافأ أكثر من المرأة بسبب النظرة التي ترى بأن الرجل أكثر إنخراطاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر من المرأة، في حين أن الدراسات وجدت بأن مستويات سلوك المواطنة التنظيمية عند المرأة أعلى بقليل من التي عند الرجل (Casu, Mariani, Chiesa, Guglielmi, & Gremigni, 2021, p. 02).

2- معيقات تنظيمية

تتمثل المعوقات التنظيمية في السياسات والطرق التي تتبعها المؤسسة والتي تقف عائقاً في وجه إنخراط الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية ونذكر منها ما يلي (مناصرية و بن ختو، 2015، ص ص 225-226):

- غياب الوعي والإدراك لدى قادة المؤسسة بضرورة الإستثمار في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- إحتكار إتخاذ القرار وعدم إشراك الموظفين في القرارات الهامة للمؤسسة، وعدم تقوية إتجاهاتهم الإيجابية نحوها.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمامهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- الثقافة التنظيمية الغير مشجعة للسلوكيات التطوعية والتي تساهم في ضمور وحتى إنعدام سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (الرقاد و أبو دية، 2012، ص 746).
- إفتقار معظم المؤسسات إلى تحقيق العدالة التنظيمية، والتي إن وجدت فإنها ستشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الرقاد و أبو دية، 2012، ص 747).
- فقدان الثقة في المؤسسة وذويها والذي يؤدي إلى اللامبالاة في العمل من خلال عدم الرضا (الرقاد و أبو دية، 2012، ص 747).
- المناخ التنظيمي الغير ملائم، حيث ضغوطات العمل وعدم توفر أبسط ضروريات الراحة، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية.
- وهناك معيقات تتعلق بضغط العمل ومصادره والتي يعتبرها البعض من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهي كما يلي (نادر، 2013، ص ص 60-62):
- **صراع الدور**، ويحدث هذا الصراع عندما يواجه الموظف متطلبات وظيفية متناقضة أو عندما تتعارض متطلبات الدور مع قيمه ومعتقداته أو عند تعدد الأدوار التي يقوم بها فتتعارض متطلبات هذه الأدوار فيما بينها.
- **غموض الدور**، والذي يعتبر مصدرا من المصادر الرئيسية لضغوط العمل، ويعبر عن الحالة من الحيرة التي يقع فيها الموظف أثناء إقباله على أداء مهامه نتيجة نقص المعلومات المتعلقة بالوظيفة، بالتالي يزداد التوتر والشعور بعدم الجدوى وانخفاض الدافعية والرضا والثقة بالنفس (نادر، 2013، ص 61). ويكون لغموض الدور أثر سلبي على الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الموظفين الذين لا يعرفون الدور المتوقع منهم ولديهم توقعات دور غير واضحة المعالم يتجنبون المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية (Veličkowska, 2017, p. 42).
- **عبئ الدور**، ويقصد به قيام الموظفون بمهام لا يستطيعون إنجازها في الوقت المطلوب والمتاح وقد يكون هذا العبئ كميًا بسبب زيادة المهام عن حدها الأقصى، أو نوعيًا بسبب صعوبة العمل وعدم توفر المهارات المناسبة للقيام به.
- **إنخفاض عبئ الدور**، ويقصد به أن الفرد لديه عمل غير كاف لإستيعاب طاقته وقدراته وإهتماماته بالتالي يؤدي هذا إلى إنخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته والشعور بالملل والرتابة.

الفرع الثاني: أساليب وإجراءات تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتفق الباحثون على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات متضمنة داخل الفرد تنبع منه نتيجة بعض الدوافع، وكونها سلوكيات داخلية هذا لا يمنع المؤسسة من إيجاد أساليب للإستفادة منها ونشرها بين موظفيها لتحقيق أقصى إستفادة منها، وفيما يلي سيسلط الضوء على بعض الأساليب والإجراءات التي تساهم في تعزيز وتشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1- أساليب تنبع من الفرد: بالنسبة للسياسات والإجراءات التي تنبع من الموظف ذاته فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- **العوامل الشخصية الإيجابية:** والتي تشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن سلوك المواطنة التنظيمية بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة. أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الفرد الموظف كلما كان قادراً على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الموظفون بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية إعتيادية (بن يحيى و بوجيت، 2022، ص ص 75-76). كما يمكن أن تكون الرغبة في المشاركة من بين العوامل الشخصية التي تنتج من الموظف والتي تشجع على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تصف المشاركة ميل الموظف للمشاركة في الحياة التنظيمية للمؤسسة ولها ثلاثة أشكال وهي: المشاركة الإجتماعية وتصف المشاركة النشطة للموظف في مهام المؤسسة والأنشطة الإجتماعية لها، والمشاركة الداعمة التي تصف ميل الموظف إلى تحسين المؤسسة من خلال إقتراح الابتكارات وتشجيع الموظفين الآخرين على التعبير عن آرائهم، وأخيراً المشاركة العملية (المبنية على الواجب) والتي تصف مشاركة الموظف بما يتجاوز معايير العمل المطلوبة (Nosratabadi, Khedry, & Bahrami, 2015, p. 61).

- **العوامل المتعلقة بالدين:** ويأتي على رأسها القيم الإسلامية ومدى تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث وجدت بعض الدراسات بأن هناك بعض القيم الدينية الإسلامية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد وهذه الأخيرة تعمل على تطوير وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. ووجد بأن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية وأن العلاقة بين الإثنين تتعدى حدود العلاقة الإرتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية، إذ أن التقوى لدى الفرد المسلم خاصة تتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف والنهي عن المنكر وهي قيم معززة لسلوك المواطنة (مقداد، 2015، ص 214).

2- **أساليب تنبع من المؤسسة:** بالنسبة للسياسات والإجراءات التي تنبع من المؤسسة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الأساليب والإجراءات الأساسية:** ويقصد بها الأساليب والإجراءات التي ستحدث تغييراً جذرياً والتي يجب على المؤسسة الإهتمام بها لتشجيع وتعزيز سلوكيات مواطنة تنظيمية دائمة لدى الموظفين، وفيما يلي بعض منها:

- زرع ثقافة تنظيمية تشجع على نشر السلوكيات التنظيمية الإيجابية في المؤسسة، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على السلوك الفردي للموظفين من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل (شيخاوي، 2016، ص 125)، بذلك تساعد على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التركيز على ترسيخها في المؤسسة.

- إدراك إدارة المؤسسة لضرورة العدالة التنظيمية، فعند توفر هذه الأخيرة سيتولد تصور بالإنصاف لدى الموظفين. تأثر هذه التصورات على قيمهم وتدفعهم للتصرف كمواطنين صالحين تجاه مؤسستهم (Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty, 2020, p. 04).

- محاولة نشر الثقة التنظيمية بين أفراد المؤسسة، في هذا السياق تنص نظرية التبادل الاجتماعي على أن مواقف وسلوكيات الموظفين تعتمد على درجة الثقة والدعم التنظيمي الذي يتلقونه من المؤسسة، وباعتبار أن المهمة الرئيسية للثقة التبادلية هي تعزيز علاقات التبادل الاجتماعي نجد أن الثقة تخلق بيئة عمل جيدة للمؤسسة يظهر فيها الموظفون سلوكيات إيجابية بعيداً عن سلوكيات الدور الرسمي الذي يلعبونه في المؤسسة، حيث يعتقد Kim and Park أنه عندما تبنى الثقة بين الموظفين والمؤسسة يتحقق تأثير إيجابي على المؤسسة بالتالي تظهر سلوكيات المواطنة التنظيمية (Dai, Tang, Chen, & Hou, 2022, p. 03).

- التمكين النفسي للموظفين، فوفقاً لـ Bandura إن الموظفين ذو التمكين النفسي مستعدين لآداء الأعمال ما بعد الوصف الوظيفي الرسمي، فالتمكين النفسي يعكس القوة لديهم ما يجعلهم يتجاوزون نداء الواجب ويتجهون نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية (Islam, Khan, & Bukhari, 2016, p. 158).

- الأساليب والإجراءات الثانوية: وهي تلك الأساليب والإجراءات المكملة وتلجأ لها المؤسسة تكميلاً للإجراءات الأساسية، وفيما يلي بعض هذه الأساليب والإجراءات (خليل، 2018، ص 11-12):

- توعية إدارة الموارد البشرية بالدور المهم الذي تلعبه في تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ممارستها الرسمية من إستقطاب و إختيار وتدريب وتحفيز.

- التشجيع على النظم والإجراءات غير الرسمية للمساعدة على الاحتكاك الإيجابي بين الموظفين.

- نقل عدوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين من خلال إدماج الجدد منهم وغيرهم في جماعات وفرق عمل تتمتع بمستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- الوعي المدرك لدى إدارة المؤسسة بضرورة التمتع بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والمبادرة بتعزيز سلوكياتهم الإيجابية لتشجيع الموظفين على هذه السلوكيات (خليل، 2018، ص 12)، وتقديم الدعم التنظيمي المتصور لأنه ومن خلال نظرية التبادل الإجتماعي من المفترض أن الأفراد الذين يعتقدون بأن مؤسستهم تقدر مساهماتهم إما من خلال إشراكهم في القوة العاملة الرائدة أو بأي طريقة أخرى سيعيدون الجميل إلى المؤسسة كواجب منهم (Alshaabani, Naz, Magda, & Rudnak, 2021, p. 06).

- إستخراج سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تلبية إحتياجات الموظف في بيئة عمله ما يؤثر على دافعه بإعتبار الدافع قوة تنشيطية تدفع سلوك الموظف وتحدد إتجاهه وشدته ومدته. فوفقاً للمعاملة الخاصة والتفضيلية، فإن الموظفين الذين تدعمهم مؤسستهم في جهودهم لتلبية إحتياجاتهم سيطورون دافعا جوهريا تجاه عملهم، بالتالي سيكونون أكثر تحفيزا لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الأفراد والمؤسسة (Battistelli et al. 2013, pp. 208-209)، في هذا السياق أيضا يرى Rodriguez بأن الدافع الداخلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية أقوى من الدافع الخارجي (Ibrahim & Aslinda, 2014, p. 115)، وهناك ثلاث دوافع تكمن وراء التشكيل الجيد لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: دافع الإنجاز وهو جهد الموظف لمساعدة الموظفين الآخرين على آداء عملهم وتحقيق الإنجاز الذي يمثل النجاح في القيام بمهامهم، دافع الإلتزام أو الإلتساب ويعبر عن السلوك الإجتماعي للموظف لتحسين العلاقات مع الآخرين وأخيرا دافع القوة وهو وضع شرط يشجع الموظفين على البحث عن مكانة وفقا لواجباتهم ووظائفهم الرئيسية بحيث يكون العمل أكثر صحة ويركز على الحد الأقصى مع نتائج أفضل (Firmansyah et al. 2022, p. 02).

- العوامل الموقفية المحركة: وتشمل قيم العمل وخصائصه، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمؤسسة وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الموظف أن قيم العمل تتضمن إحترامه وإحترام حاجاته فإنه سيلتصق بما ويعمل على الإشارك في مسؤولياتها وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة الحفزة منها مثل العمل، الإستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الموظفين وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك المواطنة التنظيمية (بن يحيى و بوجيت، 2022، ص 76).

- عوامل المركز الوظيفي: تشمل تولي الموظف لمنصب في المؤسسة ومستوى العمل الهرمي، فالموظفين ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المؤسسة مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس في أشكال أنماط سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من دافعيتهم ومن إمكانية العمل بشكل فعال فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها أنماط سلوك المواطنة التنظيمية (بن يحي و بوجيت، 2022، ص 76).

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors) (OCB) هي تلك السلوكيات التي تعبر عن الأدوار التطوعية للموظفين ذات القيمة الإيجابية للمؤسسة، يمارسها الموظفون تجاه مؤسستهم وتجاه بعضهم البعض، تعكس هذه السلوكيات قيم الموظف المتمثلة في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير، وتتجاوز الواجبات الرسمية المحددة له من قبل المؤسسة. فهي تجسيد للتفاعل الإيجابي بين المؤسسة وموظفيها، يؤديها الموظف إختياريا وبإرادة منفردة، وقد تغفل العديد من المؤسسات عن قياسها عند تقييم أداء الموظفين.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للتقنية

التنظيمية

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة التي مست شتى المجالات، مما أدى إلى وجود بيئة مضطربة متقلبة تحتاج في إستقرارها إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوطات الخارجية المفروضة على هذه المؤسسات. من هنا جاءت أهمية العنصر البشري والمواقف والسلوكيات التي تنبع عنه في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه الأخيرة، حيث كان للمواقف الإيجابية النصيب الأكبر من الفضل في مساعدة المؤسسات اليوم للبقاء والإستمرار، وتعتبر الثقة التنظيمية من بين أهم المواقف الإيجابية والدعائم الأساسية في تحقيق كفاءة وفعالية الكثير من المؤسسات، بإعتبار أن علاقات العمل اليوم تتسم بالإعتمادية بين الموظفين لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، بالتالي أصبح لزاما على المؤسسات أن تخلق جوا تسوده الثقة في بيئة العمل.

في هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مدخل مفاهيمي نحاول من خلاله فهم الإطار النظري للثقة التنظيمية، وتوضيح أهم النقاط التي تمسها وذلك وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

- المبحث الثاني: ركائز الثقة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

إن وجود موظفين يؤمنون برؤية وأهداف مؤسساتهم ويسعون لتحقيقها ما هو إلا دليل قاطع لمدى توفر مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية كما هو دليل على مدى الوعي التنظيمي لديهم بأن تحقيق أهداف المؤسسة هو سبيل لتحقيق الأهداف الشخصية، وإنه لأمر يستحق الإستثمار فيه من قبل هذه المؤسسات لضمان تعزيره وضمان إستمرارية الإرتباط بين هؤلاء الموظفين وأهداف المؤسسة وإلتزامهم الدائم بها. في هذا السياق إن تقدم إطار مفاهيمي متكامل حول الثقة التنظيمية ليس بالأمر اليسير كون هناك العديد من الدراسات التي اختلفت في تقديمه من جوانب عديدة، كما أن هناك منها من تستخدم نفس المصطلح (الثقة التنظيمية) لكي تدل على الثقة بين المؤسسات (من مؤسسة إلى أخرى).

لذلك سيتم من خلال هذا العنصر تناول أهم عناصر الثقة التنظيمية من تعاريف ونشأة، خصائص، أهمية، نظريات، أبعاد وأنواع.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية ونشأتها التاريخية

تباينت وجهات النظر حول مفهوم الثقة التنظيمية، ومن أجل الفهم الصحيح لهذا المصطلح سيتم التعرف على العديد من التعاريف التي ساهمت في شرحه، والتطرق للنشأة التاريخية له في العناصر قادمة الذكر.

الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل التطرق لتعريف الثقة التنظيمية، سيتم تناول تعريف الثقة بشكل عام، وكيف عرفها الباحثون من منظور العلوم المختلفة، وفيما يلي تعريف مبسط لهذا المصطلح:

- **تعريف الثقة لغة:** عرفت الثقة لغة بأنها: "مصدر كلمة وثق به يثق، وثاقه ووثقه أي إئتمنه، والوثيقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والمواثقة هي المعاهدة، والوثيق هو الشيء المحكم وهو العهد، وفي الأصل هو حبل، أو قيد، يشد به الأسير، أو الدابة" (العريفي، 2018، ص 13).

- **تعريف الثقة اصطلاحاً:** لقيت الثقة الكثير من الإهتمام، وبموجب ذلك وجدت العديد من التعاريف لها من منظور العلوم المختلفة فتم تعريفها كما يلي (حامد، 2021، ص 121):

1- **الثقة في علم النفس الإجتماعي:** هي حالة نفسية تنبعث من نية الفرد لقبول التعرض لأفعال من طرف آخر بناء على توقع ما يقوم به الآخر من أفعال نافعة للفرد.

- 2- **الثقة من المنظور الاجتماعي:** يرى عالم الاجتماع بأن الثقة تتعلق بالخصائص المتضمنة إجتماعيا للعلاقات بين الأفراد أو مع خصائص البيئة التنظيمية (Paliszkievicz, Koohang, Goluchowski, & Horn Nord, 2014, p. 33)، تعرف الثقة بأنها الإيمان بالنيات الجديرة بالثقة في الآخرين والثقة في قدرة الآخرين القائمة على ما يلي (حامد، 2021، ص 121):
- الإدراك والتفكير الفردي والثقة في الآخر باستخدام أساليب وجيهة كدليل على الجدارة.
 - الثقة القائمة على التأثير تركز على الروابط العاطفية بين الأفراد والتي تنطوي على الرعاية المتبادلة والإهتمام.
 - كما تعرف أيضا على أنها رهان يراهن فيه شخص على شخص آخر في الأعمال المستقبلية الطارئة، ولا يعتبر هذا الرهان بمثابة ثقة إلا إذا كان له بعض التأثير على تصرف الشخص الذي قام بالرهان (حامد، 2021، ص 121).
- 3- **الثقة من المنظور النفسي:** فيتم تناول الثقة إنطلاقا من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المتلقي لها. حيث يرى علماء نفس الشخصية مثل Wrights-man and Rotter الثقة على أنها سمة شخصية تعكس التوقعات العامة لمصادقية الآخرين، هذه التوقعات هي خصائص ميول مستقرة نسبيا تعتمد على الخبرات الشخصية والتنشئة الإجتماعية السابقة. أما عالم النفس Gibb قام بوضع نظرية مفادها أن الثقة غريزية وكشعور يمكن مقارنتها بالحب، الثقة في الحياة اليومية هي مزيج من المشاعر والتفكير العقلاني (Paliszkievicz et al. 2014, pp. 32-33).
- 4- **الثقة من المنظور الفلسفي:** تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية، والثقة هي كلمة تتعلق بالجهول، لأنه لا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية نتائجها في المستقبل. يضع الفلاسفة موقف الثقة غالبا في اللاوعي كجزء من السلوك الأساسي للحياة (Paliszkievicz et al. 2014, p. 32).
- 5- **الثقة من المنظور الاقتصادي:** غالبا ما يكون النهج الإقتصادي حاسيبا، ويؤكد على طبيعته التي تقلل المخاطر، ويشجع التنبؤ أو التوقعات للسلوك المستقبلي للطرف الآخر للثقة (Paliszkievicz et al. 2014, p. 33)، حيث ينظر الإقتصاديون للثقة في الغالب كخيار عقلاني مبني على حساب التكاليف والعوائد.
- كما وجدت العديد من التعاريف الأخرى لمصطلح الثقة سنوجز بعضها فيما يلي (Johannes, 2014, p. 08):
- عرفها Coleman "إدراج المخاطرة في قرار الإنخراط في الإجراء من عدمه من خلال التصرف بناء على تقديرات السلوكيات المستقبلية المحتملة للآخرين".
 - أما Creed and Miles عرفاها على أنها: "الثقة هي التوقع المحدد بأن تصرفات الطرف الآخر ستكون مفيدة وليست ضارة والقدرة المعقدة على الأخذ بمجموعة واسعة من ميزات النظام الاجتماعي كأمر مسلم به".
 - ورأى Tyler and Kramer بأن: "الثقة = (الاستعداد الضمني للثقة ، التشابه المميز، تجربة المعاملة بالمثل)".
 - وعرفها Albercht and Travailing على أنها: "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة و الوعد والقول لفظا أو كتابة الذي يصدر عن فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الإعتماد عليه" (بوزار، 2020، ص 45).

- وعرفها (1995) Mayer and Schoorman على أنها: "إستعداد الطرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر "الموثوق فيه" على أساس توقع أن هذا الأخير سوف يؤدي عمل معين مهم يتطلب الإئتمان، بغض النظر عن القدرة على رصد أو السيطرة عليه" (بعاج، 2022، ص 51).

ركزت هذه التعاريف في مجملها على مجموعة من النقاط وهي أن: بيئة الثقة تتمتع بالمخاطرة، وأن الثقة عبارة عم توقعات إيجابية بالدرجة الأولى، وأنها تتبع مبدأ المعاملة بالمثل، كما أنها وسيلة للحد من التعقيدات الإجتماعية، وهي حالة نفسية متمثلة في عقد نفسي وفي بعض الحالات يكون مكتوب.

- **تعريف الثقة التنظيمية:** لقيت الثقة التنظيمية العديد من التعاريف نظرا لوجهات النظر التي تم تناولها منها وفيما يلي بعض من التعاريف لهذا المفهوم:

- عرفها الكساسبة (1996) على أنها: "توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام إتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الإعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (القرني، 2019، ص 206).

- عرفها الشكرجي (2008) على أنها: "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (بوزار، 2020، ص 46).

- كما عرفت على أنها: "إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة، وبالقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وبما يعكس رضا وإلتزام الفرد تجاه المنظمة" (ديب و زعتر، 2018، ص 346).

- وعرفت كذلك على أنها: "الدرجة التي يحمل فيها المدراء اتجاهات إيجابية نحو مصداقية وحسن نية العاملين في ظل تبادل مواقف المخاطرة" (القرني، 2019، ص 211).

- كما عرفت على أنها: "إدراك العامل للدعم والرعاية المقدمة إليه من المنظمة، وتقدير الرؤساء لما يقوم به الموظفين تجاه عملهم مع الشعور العام بأن كافة السياسات والقرارات والإجراءات تعمل لصالح أفراد المنظمة، والإعتقاد بأن المدير والزلاء في العمل سيقولون الحقيقة ويوفون بكلمتهم" (شبل، 2021، ص 241).

الفرع الثاني: نشأة مفهوم الثقة التنظيمية

كان الفكر الإسلامي دائما سباقا لتوضيح بعض المفاهيم الإدارية، والتي تناولها الفكر الإداري حديثا، وتعتبر الثقة التنظيمية من بين المفاهيم التي تناولها وأوضحها الإسلام في العديد من الأمثلة والمواقف، قبل تبلورها في الفكر الإداري وفيما يلي بعض المواقف التي جسدت مفهوم الثقة التنظيمية (بخاري و الحقباني، 2021، ص 642):

تقتضي الثقة في الإسلام إزالة الشك والظن بين المسلمين، فقد نهي نبي الله صلى الله عليه وسلم أن يظن بالمؤمن شرا، وكما نهي عن إتهام الناس بغير دليل، إذ أن الأصل في المسلم براءة ذمته حيث قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ

بَعْضَ الظَّنِّ إِنَّهُمْ ﴿﴾ [الحجرات: 12]، وقال صلى الله عليه وسلم: "حسن الظن من حسن العبادة". في هذا السياق كان الرسول صلى الله عليه وسلم يتحسس من يثق فيه للقيام بمهمة معينة، وقد يحتاج أحيانا لإجراء إختبار للشخص ليزداد ثقة فيه، كإختباره للصحابي الجليل معاذ بن جبل قبل إيفاده إلى اليمن، وبعد إجتياز معاذ للإختبار فرح الرسول صلى الله عليه وسلم وتبسم ثم بعثه للمهمة ودعا له، وهي قناعة من القائد بقدر أتباعه للقيام بالدور ووضوح الهدف، كما وقد روي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه قال: "إن ناسا كانوا يأخذون بالوحي في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وإن الوحي قد إنقطع، وإنما نأخذكم الآن بما ظهر لنا من أعمالكم، فمن أظهر لنا خيرا آمنناه وقريناه، وليس لنا من سريره شيء، الله يحاسبه في سريره، ومن أظهر لنا سوءا لم نأمنه ولم نصدقه وإن قال: إن سريره حسنة". ومثال الثقة أيضا ما ورد في غزوة أحد حينما أخرج الرسول صلى الله عليه وسلم سيفا ثم قال: "من يأخذ هذا السيف بحقه؟ فقام إليه رجال فأمسكه عنهم حتى قام إليه أبو دجانة، فقال: وما حقه يا رسول الله؟ قال: أن تضرب به العدو حتى ينحني، قال: أنا آخذه يارسول الله بحقه، فأعطائه إياه وكان أبو دجانة رجلا شجاعا يختال عند الحرب إذا كانت، وكان له عصابة حمراء فإذا إعتصب بها علم الناس أنه سيقاتل: فلما أخذ السيف من يد الرسول صلى الله عليه وسلم أخرج عصابته تلك"، ففي هذا المثال منح الرسول صلى الله عليه وسلم ثقته لأحد الصحابة بعد أن عرف مهارته وإستعداده.

كما أن تفويض الرئيس لبعض من صلاحياته لمؤسسه يزرع الثقة في نفوسهم ويجفزهم على تحمل المسؤولية والعمل بأمانة وإتقان، ومثال ذلك أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يفوض بعضا من مهامه لصحابته، فقد أرسلهم لتعليم العرب الدين، وأخذ الصدقات منهم، ولعل مرد ثقة القائد المسلم هو توكله على الله، حيث قال تعالى: ﴿ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ﴾ [الطلاق: 03]، فمن يفوض أمره إليه تعالى فهو حسبه وممضي قضاؤه في خلقه، وثبات مرجعيته وقوة إيمانه بمعتقداته الربانية التي تضمن له الفلاح في دينه ودنياه.

أما عند التوجه للفكر الإداري وجد بأن إستخدام مفهوم الثقة (Trust) بدأ في العلاقات الفردية والإجتماعية ويعود الفضل في ذلك إلى عالم الإجتماع دور كايم (1893-1997) الذي إعتبر وجود الثقة بين الأفراد والجماعات أمرا أساسيا للتفاعل الإجتماعي الطبيعي فيما بينهم، وحالة ضرورية لإقامة علاقات مستقرة فيما بينهم، كما إعتبرها أمرا حيويا لإصلاح العمليات الإجتماعية (بحري و خرموش، 2022، ص 1289). فمنذ العقد الخامس من القرن الماضي بدأ الإهتمام بها كأحد الفروع المهمة في علم النفس حيث وضع (Erikson) أن الأفراد مختلفي الميول في الثقة بالآخرين وإن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة، جاءت بعدها الدراسات الإجتماعية التي قام بها (Goffman, 1963) حول التفاعل الإجتماعي والدور الجوهري والمباشر الذي تلعبه الثقة في الحفاظ على العمليات الإجتماعية، وفي عقد السبعينات زاد الإهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الإهتمام بإشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية، وجاءت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (Luhman, 1979) مؤكدا على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية وأنها تؤدي إلى إتساع نطاق الإشراف والتنسيق مع الإهتمام بتكوين فرق عمل أكثر كفاءة، وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المؤسسات خلال عقد التسعينات لتزيد الحاجة

والإهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والإبتعاد عن منطلقات وفرضيات المدرسة الكلاسيكية، والإقتراب أكثر فأكثر من منطلقات وفرضيات مدرسة العلاقات الإنسانية (نجم و كريم، 2018، ص 311). إذ ركزت المدرسة الكلاسيكية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة، في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكد Bernard على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد وإعتبره العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف، بذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والمتمثلة في المدارس الحديثة إزداد الإهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية وتحديدًا في المبادئ الأساسية للنظرية اليابانية (Z) حيث أكدت هذه الأخيرة على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة والمودة)، إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (بوزار، 2020، ص 44).

المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية وأهميتها

تعتبر خصائص الثقة التنظيمية عن أهم السمات التي تميز هذا الموقف عن غيره من المواقف، أما الأهمية فتنبع من الفوائد والإيجابيات التي ستنصب على الكل من المؤسسة والأفراد إذا تمتع الموظفون بالثقة التنظيمية. وفيما يلي تفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: خصائص الثقة التنظيمية

تتماز الثقة التنظيمية بجملة من الخصائص والتي نذكر منها ما يلي (موفق و ضيف، 2016، ص 35):

- الثقة التنظيمية عبارة عن علاقة تبادلية تبنى بين طرفي أو أطراف الثقة (الواثق والموثوق فيه).
- تتغير درجة الثقة التنظيمية عبر مستويات فالثقة على المستوى الفردي ليست كما المستوى الجماعي، مما يجعل من عملية إدارتها صعبة.
- تتماز بيئة الثقة التنظيمية بالمخاطرة وعدم التأكيد، فالثقة كما يرى Simmel هي القدرة على التعامل مع الجهل، وأيضاً يرى Giddens بأنها فقرة إلى الإيمان والتي تضع بين قوسين الجهل والمتمثل في نقص المعلومات (Child & Mollering, 2000, p. 05).
- تتميز الثقة التنظيمية بالديناميكية فهي في تغير مستمر (العتيبي، 2019، ص 430)، ويصف Georg Simmel هذه الديناميكية بالطريقة التالية: "الشخص الذي يعرف كل شيء لا يحتاج إلى الثقة، والشخص الذي لا يعرف شيئاً لا يمكنه حتى الوثوق بشكل معقول". إنه يشكل توازناً، لكنه توازن هش يمكن أن تطعن فيه تجارب الحياة، أو صعوباتها أو المشاكل العلائقية، أو الفشل أو الأحداث غير المتوقعة. حيث تمر الثقة بعدة مراحل تتسم كل منها بسمات مختلفة. وحدد الباحثون عموماً أربعة مراحل رئيسية مع مراحل إنتقالية وهي كما يلي (Boughanbouz, 2015, p. 106):

- 1- مرحلة البناء: في هذه المرحلة تتشكل الثقة.
 - 2- مرحلة الإستقرار: في هذه المرحلة يتم الحفاظ على الثقة.
 - 3- مرحلة الإنحلال: في هذه المرحلة تنخفض الثقة.
 - 4- مرحلة الإستعادة: أضاف بعض الباحثين هذه المرحلة حيث يتم إستعادة الثقة بعد الإنحلال الجزئي في العلاقات طويلة الأمد.
- وهناك من الباحثين من حدد مراحل مختلفة في نفس هذا السياق، وهي كما يلي (طه، 2019، ص 46):
- 1- **الثقة المدركة:** وهذا النوع من الثقة يتحقق نتيجة توفر كل الأسباب العقلانية المدركة التي تدفع الفرد نحو الثقة بالطرف الآخر وكله إعتقاد بأن هذا الأخير سيكون على قدر الثقة التي منحت له وسيؤدي دوره بشكل مناسب فيما يخص كل من واجباته وكذا الوفاء بكل وعوده.
 - 2- **الثقة العاطفية:** يتحقق هذا النوع من الثقة بالتدرج من الثقة المدركة نحو الثقة العاطفية من خلال الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتكوين علاقات إيجابية معه نتيجة تجربته التي نجم عنها مدى كفاءته وإستحقاقه للثقة المدركة أولاً بالتالي تتكون الثقة العاطفية.
 - 3- **الإستعداد:** ويقصد به هنا عدم الشعور بالحيرة والحذر من الطرف الموثوق به والإستعداد للمخاطرة معه دون التفكير في أي عواقب سيئة، حيث ينتج هذا النوع من الإستعداد من توفر كل من شروط الثقة المدركة والثقة العاطفية معا.
- الثقة التنظيمية تنبع من مجموع بعض القيم والسلوكيات الإيجابية الأخرى التي تكون في نفس سياق الثقة كالصدق والأمانة وكذلك أخلاقيات الوظيفة (بنات، 2016، ص 14).

الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية

إكتسبت الثقة التنظيمية أهميتها من كون الضوابط الرسمية المستخدمة في العلاقات بين المؤسسات وموظفيها أصبحت غير كافية لتوليد الأمان للأطراف المشاركة في العلاقة (Andrade et al. 2017)، كما تكمن أهميتها في العديد من الآثار الإيجابية التي تعود بالنفع على المنظمة وعلى الفرد على حد سواء، فهي كما وصفها دريسكول بأنها متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وكما أوضح ديسلر (Deseler) بأنها تتمتع بالإنتاجية العالية (المعشر و الطراونة، 2014، ص 229)، كما أكد جيمس (James) أهمية الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة، وضمان الإستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العمال وفاعلية المنظمة فالثقة والإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب (دراوشة، 2017، ص 374)، وفيما يلي سنوضح أهمية الثقة التنظيمية كما يلي:

- 1- **بالنسبة للفرد (الموظف):** تتمثل أهمية الثقة بالنسبة للفرد في النقاط التالية (خوين، 2015، ص 128):
- خلق مشاعر الأمن والأمان المستقبلي داخل الموظفين مما يحقق لهم راحة نفسية أثناء قيامهم بأدوارهم في المؤسسة
- تعمل الثقة التنظيمية على تشجيع الإستقرار التنظيمي مقابل التقليل من الصراع التنظيمي.

- تحقيق الرضا النفسي والرضا الوظيفي لدى الموظف.
- تخفيض معدلات الغياب والتأخر ومعدلات دوران العمل (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، ص 268).
- تسهيل مشاركة المعلومات وإزالة كل مشاعر الإغتراب في مكان العمل (سرير الحرتسي و ربحي، 2020، ص 268).
- تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة (سرير الحرتسي، 2017، ص 62).
- زيادة الإعتماد على التقييم والإنضباط الذاتي لدى الموظف (زايد، 2018، ص 12).
- تأصيل الثقة التنظيمية يزيد من التعاون بين أعضاء المؤسسة والتي بالحقيقة تخفض من تكاليف التبادل والسلوك الإنتهازي أيضا (متعب و العطوي، 2008، ص 28).
- 2- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية الثقة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية (الحارثي، 2023، ص 208):
 - تعد الثقة التنظيمية عاملا مهما في تحقيق التكامل التنظيمي ومفتاحا رئيسا يعمل على توقع السلوك الشخصي لأي شكل من أشكال التفاعل الإنساني.
 - تشكل الثقة التنظيمية عنصرا أساسيا في تحقيق التفاعل في المؤسسة، فهي مفتاح العلاقات التعاونية.
 - تقليل بعض التكاليف من خلال تقليل عمل بعض من الوظائف التسيرية مثل الرقابة المباشرة وكذا التوجيه المستمر في العمل.
 - تعتبر الثقة التنظيمية من أهم عناصر رأس المال الإجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان المدفوعات (صفرائي، 2019، ص 243). فهي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الإجتماعي بعد القابلية الإجتماعية (كاظم، 2014، ص 232).
 - الثقة التنظيمية هي عنصر إستثماري خالق للقيمة ومنتج لرأس المال الفكري وذلك من خلال إستثمار عنصر الوقت ومضاعفة الرغبة في التبادل الإجتماعي (نجم و كريم، 2018، ص 313).
 - هي عامل حاسم في تعزيز النجاح على المدى الطويل للمؤسسة، حيث تظهر نتائجها غالبا في سلوكيات الموظفين (AI- (Rwajfeh, 2019, p. 7)

المطلب الثالث: نظريات الثقة التنظيمية، أبعادها وأنواعها

ولأن موضوع الثقة التنظيمية احتل مساحة كبيرة في العلوم السلوكية والإدارية ظهرت العديد من النظريات التي تساهم في توزيع هذه المساحة بشكل مباشر أو غير مباشر، كما تكاثفت الجهود لتحديد الأبعاد التي يمكن أن تصبح مؤشرات ومقاييس يتم من خلالها قياس الثقة التنظيمية بإختلاف أنواعها. وفيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه العناصر.

الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية

إن المهتم بالفكر الإداري الكلاسيكي وبموضوع الثقة التنظيمية يجد بأن هناك تدرجا في نظريات الثقة بداية من عدم الثقة والتي تضمنتها نظريات المدارس الكلاسيكية، وصولا إلى الثقة والتي تبنتها بعض نظريات مدرسة العلاقة الإنسانية وتوسعت فيها النظريات الحديثة في هذا السياق سنتطرق لبعض النظريات التي تناولت الثقة وهي كما يلي:

1- نظرية التبادل الاجتماعي

تميل الثقة إلى بلورة العلاقة بين طرفين أو أكثر من خلال خلق دوامة حميدة من التبادلات (Paillé et al, 2013, pp. 734-735)، يقوم مبدأ الثقة في نظرية التبادل الاجتماعي على الإعتبارات النفعية التي يمكن إدراكها من قبل الموظف، ويبنى هذا المبدأ على تلك النظرة النفسية الاجتماعية التي تنص على الإيمان بالتبادلات الاجتماعية، بالتالي عند إتخاذ قرار الثقة فإن الأطراف تكون مدركة لدرجة المخاطرة التي يقومون بها من خلال معرفتهم للفوائد والتكاليف الناتجة من وراء ثقتهم، وفي سياق هذه النظرة النفعية للثقة أكد بعض الباحثون بأن هذه النظرة المادية تبقى قاصرة في تفسيرها لمفهوم الثقة لكونها تميل لأن تكون مادية أكثر منها عاطفية (العربي، 2018، ص ص 90-93).

يرى (Blau 1964) أن إنشاء علاقة تبادل إجتماعي يعتمد على موقف يساهم فيه أحد الأطراف ويتبادل الطرف المفيد المقابل (أي تقديم التغذية الراجعة) وهكذا تتطور دائما أنواع مختلفة من العلاقات التبادلية، فعندما تكون هناك علاقة تبادل جيدة سيكون لدى الموظفين مستوى أعلى من الثقة في المشرفين عليهم وسيفكر المشرفون في المقابل بنشاط التطور الوظيفي المستقبلي لموظفيهم، في هذا السياق أشار (Wech 2002) إلى أن العلاقات المختلفة بين المشرفين والمرؤوسين ستتطور لتعكس المستوى الذي تم تحقيقه من الإحترام والثقة المتبادلين (Chen, Wang, Chang, & Hu, 2008, p. 322)، وأشار (Schaninger et Turnipseed, 2005) إلى أن الأخذ والعطاء بين الموظفين ورؤسائهم يشكل أساس علاقة التبادل، فبينما يقدر الموظف قرارات الدعم والإعتراف بالعمل المنجز أو المعاملة العادلة ويميل الرئيس إلى تقدير ولاء فريقه ومشاركتهم وأدائهم في العمل. يمكن لعملية التبادل أن تسفر عن نتائج مرغوبة، وذلك عندما يشعر الموظفون بالدعم من قبل رؤسائهم سيعملون على إظهار إرتباطهم وثقتهم، مع الحد من السلوكيات السلبية (Paillé et al, 2013, p. 736).

في هذا السياق أيضا أكد (Dienesch and Liden 1986) أن دور العضو في المؤسسة يتحدد من خلال علاقة التبادل التي تنشأ بين الموظف والمشرف حيث يتأثر تطور تبادل القائد والعضو (LMX Leadr-Member Exchange) بالعاطفة والالتزام والمساهمة، وتتكون العلاقة من الثقة والتقدير والإحترام المتبادل (Chen et al. 2008, p. 322).

2- نظرية (X) و (Y)

صاحب هذه النظرية هو ماكريجور، قد أشارت هذه النظرية للثقة التنظيمية من خلال إقرارها أن هناك نوعان من الأفراد X و Y متناقضان سلوكيا، حيث تقوم مبادئها على نظريتين كما يلي (بحري و خرموش، 2022، ص ص 1291-1293):

- نظرية (X) وهي تقوم على إفتراضات تشاؤمية عن طبيعة الفرد وسلوكياته، حيث ترى بأن الأفراد بطبيعتهم كسالى ولديهم كره فطري للعمل ويحاولون تجنبه قدر الإمكان، وأنهم يفضلون التوجيه الدائم من الآخرين لآداء عملهم، وبسبب هذه الميزة في سلوك الفرد فإن معظم الأفراد غير حديرين بالثقة ويجب أن يجبروا بقوة عن العمل من خلال العقاب والتهديد (التحفيزات السلبية) لضبط سلوكياتهم.

- نظرية (Y) هذه النظرية هي نقيض النظرية (X)، إذ يعتبرها ماكريجور تكاملا بين الأفراد وأهداف المؤسسة، فهذه النظرية ذات تصور تفاؤلي عن طبيعة الفرد وسلوكياته، حيث ترى بأن الأفراد يصرفون مجهودهم الجسدي والعقلي في العمل بصورة طبيعية، وأنهم يمارسون التوجيه والضبط الذاتي لخدمة الأهداف التي إلتمزوا بتحقيقها، وأنهم على إستعداد دائم لتحمل المسؤولية، فيتم تحفيز هؤلاء تحفيزا إيجابيا من خلال إشباع حاجاتهم النفسية من خلال الإحترام والتقدير و إعطائهم فرص أكبر لتحمل المسؤولية وإعطائهم فرصا للتطور والنمو.

إن نظرية (Y) هي التي أكدت على وجوب منح الموظف كامل الثقة، حيث أكدت على مبدأ الثقة كأسلوب عمل من قبل السلطة، مما ينعكس إيجابا على الإدارة والموظفين فهي متطلب أساسي للتحويل من أسلوب الرقابة والسيطرة إلى أسلوب المعرفة والمعلومات (شبل، 2021، ص 236).

3- النظرية اليابانية (Z)

لعل من تكلم عن أهمية الثقة هو النموذج الياباني في الإدارة وتحديدًا في نظرية (Z)، طور هذا النموذج من قبل العالم الياباني ويليام أوتشي (W. Ouchi) سنة 1981، حيث أكد هذا النموذج أهمية الجانب الإنساني للموظف ملاحظًا أن قضية إنتاجية الموظف لن تحل من خلال بذل المال أو الإستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تحول دون تعلم كيفية إدارة الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والفعالية (بحري و خرموش، 2022، ص 1290)، حيث يرى أوتشي أن نظرية (Z) تقدم ثلاث مبادئ أساسية هي (بخاري و الحقباني، 2021، ص 640):

- الثقة: يذكر أوتشي أن المؤسسات اليابانية تمكنت من غزو الأسواق العالمية نتيجة لزيادة إنتاجهم القائم على نظام إداري يحرص على توفير الثقة المتبادلة وبنائها بين موظفيها الذين يحرصون على تحقيق أهداف المؤسسة كنتاجهم في تحقيق أهدافهم، لقناعتهم بأن

المؤسسة ستقوم بتعويضهم عن تضحياتهم. ويؤكد Aithal أن إلتزام الموظفين في المؤسسات اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيد، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة.

- **حدة الذهن/ الحدق والمهارة:** يعتبر أوتشي هذه الخاصية مهمة جدا ويجب توافرها في شخص الرئيس، فيستطيع هذا الأخير من خلالها التعامل مع مرؤوسيه بصورة إيجابية، لأن عملية إدارة العلاقات بين الناس بصفة عامة وبين الموظفين ورؤسائهم بصفة خاصة عملية معقدة تحتاج براعة الحدق وفن المهارة، وهما من الوسائل التي تؤثر على مستوى الإنتاجية، ومن خلال كسر الرئيس للحواجز في علاقته العملية مع مرؤوسيه يجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد، بالتالي إنتاجية أكبر.

- **الألفة والمودة:** يشير أوتشي هنا إلى طبيعة المجتمع الياباني المترابط مما مهد لضرورة إهتمام الرؤساء بمرؤوسيهم والبعد عن الأنانية، حيث شاعت بين صفوفهم صفة التقارب ونشأت بينهم معارف وصدقات ملحوظة.

إن نظرية أوتشي أكدت أن الثقة التنظيمية تعد من بين أهم عناصر ومبادئ الإدارة، بل إن النموذج الياباني عبر هذه النظرية جعل الإنتاج والثقة في نفس المرتبة، وهو ما يؤكد أن الإدارة اليابانية تقوم أساسا على فكرة الثقة التنظيمية بين الموظفين والمؤسسة، وهي بذلك تمنح الفرد كامل الحرية والمسؤولية في نفس الوقت، والتي تدفعه نحو العمل والإنتاجية على إعتبار أن منحه الثقة يساهم في زيادة أدائه وعمله، فالموظف ليس بحاجة إلى مراقبة بقدر الحاجة إلى الثقة من أجل دفعه للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة (بحري و خرموش، 2022، ص 1291).

الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية

سعى الباحثون لإيجاد مقاييس مناسبة لقياس مفهوم الثقة التنظيمية نستطيع من خلاله لمس الثقة التنظيمية وفهم محتواها، في هذا السياق إختلفت المقاييس وتعدد الأبعاد التي رآها الباحثون بأنها تصلح لقياس الثقة التنظيمية، والجدول التالي يوضح أهم الأبعاد التي تناولتها الدراسات والأبحاث (العريفي، 2018، ص 19؛ بحري و خرموش، 2022، ص ص 1299-1301؛ زايد، 2018، ص ص 24-25):

الجدول (01-02): الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية

أبعاد الثقة التنظيمية	السنة	الباحث
المعلومات، التأثير، السيطرة	1972	Zand
السياسات الإدارية، الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة، توافر المعلومات 4 ص 630	1990	الغامدي

القدرة، الخيرية، والتكامل	1995	Mayer, Davis and Shoorman
يركز على الإطار التبادلي للسلوك الإداري للرئيس الجدير بالثقة	1998	Whitner, Brodt, Korsgaard and Werner
الجدارة، الإنفتاح، الإهتمام، المصداقية، والتوافق	2000	Zalabak, Shockley, Eliss and Cesarea
الإستقامة، الجدارة، الثبات، الولاء، الإنفتاح	2003	العطية
الكفاءة، النزعة الخيرية	2004	Levin and Gross
السياسات الإدارية، فرص الإبداع، القيم السائدة في التنظيم، تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية	1996، 2004، 2005، 2006	الكساسة، الرواشدة، السعودي، الصيرفي

أما هذه الدراسة فقد تبنت ثلاثة أبعاد تناولتها العديد من الدراسات، تحت مدخل بؤرة الثقة (Trust Foci) أو مرجعية الثقة أو مصدر الثقة، حيث يقوم هذا المدخل على أساس مصدر الثقة في المؤسسة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمؤسسة (علاقة الثقة بين الموظف وزملائه)، أو ضمن المستوى العمودي لها (علاقة الثقة بين الموظف والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (متعب و العطوي، 2008، ص 29)، وهي كما يلي (سرير الحرتسي، 2017، ص 63):

1- الثقة في زملاء العمل Trust in Co- Worker: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة بين زملاء العمل والميل للموقف الإيجابي بين الموظفين من حيث الإعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يعكس تطابق القيم والمبادئ بينهم (العسمي و الحنيطي، 2019، ص 04)، وذلك ما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، هذا النوع من الثقة يكتسب في ظل توافر مجموعة من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بالثقة وتشمل هذه الخصائص كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم.

2- الثقة في المشرفين Trust in Supervisors: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للموظفين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين أين يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا توفرت فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق وكذلك الإنفتاح على المرؤوسين، والإهتمام بمصالحهم وإحتياجهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم.

3- الثقة في إدارة المؤسسة Trust in Organizational Management: وتشير إلى ثقة الموظفين بأهداف وقرارات المؤسسة بما يعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع موظفي المؤسسة (العسمي و الحنيطي، 2019، ص 04)، بالتالي تكون الإدارة جديرة بثقة موظفيها من خلال إشباع إحتياجاتهم ورغباتهم وكذا من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي لهم، و الوفاء بوعودها تجاههم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب.

الفرع الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

لا يوجد أنواع محددة للثقة التنظيمية، بل هناك العديد من الأنواع والتي تباينت وفق وجهات النظر التي تم تناولها منها، وفيما يلي سنتناول بعضا من هذه الأنواع:

1- حسب مصدر الثقة: هناك عدة أنواع من الثقة حسب مصدرها نذكر منها ما يلي:

- الثقة العاطفية: وهي قائمة على التبادل أو ذو طبيعة علائقية، وتسمى أيضا الثقة القائمة على التأثير، ويشير هذا النوع من الثقة إلى الثقة التي تقوم على العلاقات العاطفية بين طرفين في علاقة ناتجة عن الرعاية والاهتمام، هذا النوع من الثقة هو وكيل جيد لعملية التبادل الإجتماعي بالنظر إلى أنها تقيس مدى مشاركة كلا الطرفين في العلاقة في التبادل المتبادل للرعاية والاهتمام (Paliszkievicz et al. 2014, p. 33).

- الثقة المعرفية: وهي قائمة على الشخصية أو معرفية بطبيعتها، ويشير هذا النوع من الثقة إلى تلك الثقة التي تستند إلى تقييم فعال من خلال الخصائص الشخصية البارزة للقائد مثل نزاهته وكفائته وموثوقيته وإعتماديته، حيث تؤثر الثقة المعرفية على مواقف الموظفين من خلال جعلهم يشعرون بمزيد من الثقة في قدرة المشرف عليهم ومؤهلاتهم لتوجيه أداء مهامهم (Paliszkievicz et al. 2014, p. 33).

- الثقة التعاقدية: والمقصود بها أن الإتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الإتفاق حقيقيا أو ضمنيا، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والإنسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الإجتماعي أو العقد النفسي حيث أنه كلما كانت درجة الإنسجام والتعاون بين الطرفين قوية كلما كانت النتائج المترتبة على الإتفاق أفضل، وبالتالي كانت الثقة التعاقدية أقوى وهذه الأخيرة تنجم من عقد السلوك الإجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية، حيث تكون المخاطر أقل في هذا النوع من الثقة، لأن التركيز منصب على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الإتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم (بنات، 2016، ص ص 18-19).

- الثقة المكشوفة: هي عبارة عن التوقعات الإيجابية التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والإتجاهات والقيم الخاصة به للآخرين، بأن مكاشفته لن تعرضه هو أو الجماعة للأذى أو الخطر من الطرف الآخر، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الإحترام والتقدير، وفي هذا السياق تندرج المخاطر الناتجة عن هذه الثقة تحت مستويين، المستوى الشخصي (الصدقة) والمستوى الوظيفي (المهام) حيث (المرشد، 2014، ص ص 25-26):

- ✓ **الصدافة:** تتمثل المكاشفة هنا في مشاركة الفرد في المعلومات الشخصية، وهذا ما يسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة، ويسهل هذا النوع من المشاركة عملية مواجهة وحل المشاكل فرديا وجماعيا. حيث تكون المكاشفة هنا أقل خطرا.
- ✓ **المهام:** يطلق على ها النوع من الثقة بالأمانة حيث تتمثل المكاشفة هنا في مشاركة المعلومات والمشاعر المتعلقة بمسائل الوظيفة ومهامها، وتكون المكاشفة هنا أقل خطرا أيضا.
- 2- **حسب مستويات تبني الثقة:** صنف (Stephenson) الثقة التنظيمية حسب مستوى تبنيها إلى ما يلي (هاشم و ألعابدي، 2010، ص ص 45-46):

- **الثقة على المستوى الفردي:** وهذا بإعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.
- **الثقة على المستوى الجماعي:** تتركز على العلاقات الإجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد.
- **الثقة على المستوى التنظيمي:** وتتركز على أن المؤسسة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بينهم. هذه التصنيفات ليست الوحيدة بل هناك العديد من الأنواع الأخرى للثقة والتي لا تندرج ضمن تصنيفات، نذكر منها ما يلي:
- **الثقة القائمة على الردع (المنع):** عادة ما يكون هذا النوع من الثقة في بداية أي علاقات تنظيمية، ويركز على الخوف من الإنتقام إذا لم تكن الثقة قائمة (Ghimire, 2019, p. 32). فهي عبارة عن درجة الإقتناع الهش المبني على التحسب من قيام العداوة بين أفراد المنظمة عند إنعدام الثقة حيث يكون الخوف وراء تلك الثقة (عطية، 2016، ص 19).
- **الثقة القائمة على تحديد الهوية:** ينشأ هذا النوع من الثقة بشكل روتيني، وذلك من خلال العلاقات طويلة الأمد حيث يعرف أطراف الثقة كيف سيستجيب الطرف الآخر في كل موقف (Ghimire, 2019, p. 32).

المبحث الثاني: ركائز الثقة التنظيمية

إن تزايد الإهتمام بموضوع الثقة التنظيمية، لدى إيمان الباحثين بالدور الكبير الذي تلعبه في نجاح المؤسسات، أخذ بهم الأمر نحو الإهتمام بالمحددات التي تساهم في ظهور أو إختفاء هذه المواقف والسلوكيات لإستغلالها بالإستثمار فيها، كما دعت الضرورة منهم الكشف عن الآثار المترتبة عليها، وعن أبرز المعوقات التي تعيق ظهورها، كما والبحث عن سبل لتخطي هذه الأخيرة من خلال الممارسات التي تساهم في بناء وتعزيز الثقة التنظيمية.

لذلك سيتم من خلال هذا العنصر تناول أهم محددات الثقة التنظيمية، آثارها، معيقاتها وسبل بنائها

المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية وآثارها

هناك العديد من السوابق أو المحددات التي تنبئ بوجود الثقة التنظيمية لدى الموظفين، وهذا الوجود سياتر على حتما آثار مختلفة على مختلف مستويات المؤسسة، وفيما يلي نوع من التفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: محددات الثقة التنظيمية

تعتبر محددات الثقة التنظيمية عن المواقف والسلوكيات التي تنبئ بوجود الثقة التنظيمية، كما يمكن أن تكون هذه المحددات نتائجاً للثقة التنظيمية أيضاً، وفيما يلي بعض أهم المحددات مقسمة على أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة كما يلي:

1- محددات الثقة التنظيمية في زملاء العمل:

- **السلوك الأخلاقي:** يعرفه Kerns على أنه مجموعة من المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المرتكز على الأخلاق المطلوبة لأفراد المؤسسة، ويعرف على أنه السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل ويستحق الثناء، وهو عبارة عن مجموعة من القيم لسلوك الفرد الذي يميز بين التصرفات الصحيحة والخاطئة والتي تتطابق مع المبادئ والقيم الأخلاقية للمؤسسة، يتشكل هذا السلوك لدى الموظفين من خلال بعض من العوامل أهمها: التنشئة الاجتماعية، القيم الدينية، الإحتكاك بالمشرفين والزملاء ذوي السلوك الأخلاقي... إلخ (شبعوات و قوجيل، 2020، ص 57). بالتالي يلعب السلوك الأخلاقي الجيد والسوي لدى الموظفين دوراً مهماً في التنبؤ بالثقة التنظيمية بينهم.

- **المصارحة والمكاشفة:** تلعب المصارحة والمكاشفة دوراً هاماً في بناء العلاقات بين الأفراد، حيث تعتمد على ردود فعل أطراف العلاقة كما تعمل على تحديد الشخصية الإنسانية، في هذا السياق لم يتفق الباحثون على تعريف موحد لهذا المفهوم وعرفه البعض على أنه السماح لشخص ما بأن يعرف مشاعرك أو أفعالك السابقة، كما يمكن تعريفها على أنها تفاعل بين شخصين أو أكثر بحيث يبدي أحدهما أو كلاهما الرغبة بالإفصاح عمداً عن خصوصياته للآخر. وهنا يجب التمييز بين الإفصاح عن الذات والإفصاح العلائقي، حيث يكون الإفصاح عن الذات كأن يقول أحد الأطراف للآخر: "مررت بيوم حافل"، فهو هنا يعطي إيماءات عن مدى ما يشعر به أو ما يفكر به، أما الإفصاح العلائقي كأن يقول أحد الأطراف للآخر: "سأشتاق لك في العطلة الأسبوعية"، حيث تعبر تلك الجملة عن مدى العلاقة بين الطرفين، بالتالي الإفصاح عن الذات هو الإفصاح عن المشاعر التي تنتاب الفرد نحو نفسه، أما الإفصاح العلائقي فهو الإفصاح عن المشاعر التي تنتاب الفرد نحو الآخرين (أبو شاويش، 2013، ص 23). إن الوصول إلى الثقة التنظيمية بين زملاء العمل يستلزم شيوع الصدق والصراحة وهي عوامل الوضوح والمكاشفة بين الموظفين أنفسهم في المؤسسة وحتى بينهم وبين مؤسساتهم (سعيدة و ربيع، 2021، ص 218).

2- محددات الثقة التنظيمية في المشرفين (الرئيس المباشر أو القادة):

وفقاً لـ Rosen فإن الثقة التنظيمية تتكون من جزأين، أحدهما هو الثقة والآخر هو الجدارة بالثقة، فالثقة مرتبطة بالإيمان بالآخرين وكونك جديراً بالثقة مرتبط بإستحقاق الثقة التي يشعر بها الآخرون تجاهك (Yilmaz, 2008, p. 2293). تشير

النظريات الأدبية والعلمية إلى العديد من المحددات للثقة بالرئيس والتي تجعله جديرا بالثقة حيث أن الجدارة بالثقة في معناها هي أساس أو سبب إعتقاد الثقة (Kodish, 2017, p. 38)، وهناك ثلاث محددات أساسية تشرح هذه الجدارة وهي الأكثر شيوعا في الأدبيات، وهي كما يلي (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, pp. 718-720) :

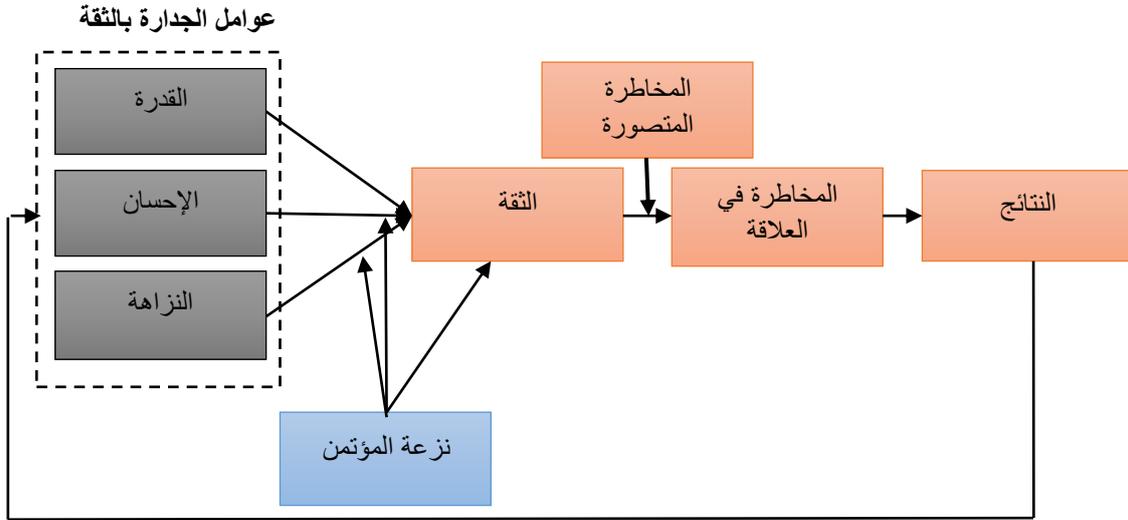
- النزعة الخيرية (الإحسان) (Benevolence): وتعني مدى إيمان وقناعة الموظف بأن رئيسه محب للخير له وللآخرين من الموظفين وأن نواياه حسنة اتجاههم، وأنه يبادر لتقديم المساعدة لهم في عملهم حتى لو لم يكن مطلوبا منه ذلك، وأن لا يشك الموظف بوجود خبايا ومصالح شخصية وإستغلال وراء ذلك.

- الإستقامة أو النزاهة (Integrity): ويقصد بها هنا إمتلاك الرئيس لمجموعة من القيم والمبادئ السلوكية الإيجابية التي يتبعها في عمله ومعاملته مع الموظفين، حيث يجب أن تكون هذه المبادئ مقبولة من طرفهم لكي يتم إعتباره يتمتع بالنزاهة. تتضح هذه المبادئ والقيم من خلال المواقف الإيجابية الكثيرة له وكذا مدى ثباته عليها ومدى مصداقيته وإستقامته وهذا ما يعكس مدى نزاهته عند موظفيه. في هذا السياق فإنه عند تقييم الجدارة بالثقة يكون مستوى النزاهة المتصور أهم من أسباب تكوين الإدراك.

- القابلية أو القدرة (Ability): وتعني القدرة تلك المجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن طرفا ما من التأثير في مجال عمله، حيث أن المهمة الرئيسية للقدرة محددة بمجال معين لأن الرئيس قد يكون عالي الكفاءة في بعض المجالات الفنية، مما يمنحه ثقة الموظفين به في المهام المتعلقة بهذا المجال، ومع ذلك قد يكون قليل الكفاءة أو التدريب أو الخبرة في مجال آخر، فبالتالي الثقة هي مجال معين (Mayer et al. 1995, p. 717). وهناك من يصفها بالكفاءة حيث تشمل الكفاءة في العلوم التنظيمية مزيجا من المعارف والمهارات والتعليم والمهارات الإجتماعية والسلوكيات المستخدمة لتحسين الأداء، وبشكل عام الكفاءة هي جودة كون الفرد مؤهل بشكل كافٍ وقدرته على أداء دوره (Johannes, 2014, p. 17).

في هذا السياق طور كل من Mayer, Davis and Schoorman's نموذجا شائعا للثقة يشير هذا الأخير إلى ثلاث محددات رئيسية للثقة التنظيمية وهي: خصائص المؤمن، خصائص الوصي، والمخاطر المتصورة، وهذا الشكل كما يلي Starnes, (Truhon, & McCarthy, p. 05):

الشكل (02-01): نموذج ماير للثقة التنظيمية



حيث يرى كل من الباحثين الذين قدموا هذا النموذج بأن خصائص المشرف (الوصفي) والتي تتمثل في القدرة، والإحسان والنزاهة تمثل عوامل الجدارة بالثقة، وسيكون للوضع أو السياق الحالي قدر محدد من المخاطر المتصورة والتي تختبر الثقة الحالية، وبشكل عام كلما زادت الثقة وانخفضت المخاطر المتوقعة في السياق الحالي، زاد احتمال حدوث المخاطرة في علاقة الثقة، ويمكن أن تختلف نتائج الثقة من إيجابية للغاية إلى سلبية للغاية، هذه النتائج تعود بعد ذلك للوصفي (الرئيس) وترتبط أو تنقص من عوامل الجدارة بالثقة لديه (Starnes et al. p. 06).

3- محددات الثقة التنظيمية في إدارة المؤسسة:

- **العدالة التنظيمية:** ترجع العدالة بشكل عام إلى إدراك الموظف مدى توفر الإنصاف والمساواة في المؤسسة، وتتجسد هذه العدالة من خلال عدالة النتائج التي يلمسها الموظف وكذا الآليات المنتهجة لتحديد تلك النتائج، وتعني الآليات المستخدمة في تجسيد نتائج العدالة التنظيمية بثلاث آليات هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية (التعاملات). حيث يتم من خلال العدالة التوزيعية العمل على توزيع أعباء العمل والمكافآت بشكل منصف وحسب إستحقاق كل موظف على العمل الذي قدمه للمنظمة مما يساهم في خلق وتعزيز القيم الإيجابية لدى الموظفين تجاه المؤسسة، أما العدالة الإجرائية فهي قائمة على موضوعية الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية المخرجات، حيث أن إدراك الموظف مدى إنصاف هته الإجراءات ينعكس إيجاباً على ثقته بالمؤسسة، أما العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات فتأخذ في عين الإعتبار نوعية المعاملة الشخصية التي يتحلى بها أصحاب السلطة في المؤسسة في تعاملهم مع الموظفين وعلى حسب نوعية هذه المعاملة سيخلق الإدراك لدى الموظف حول المدى الذي يمكن فيه له بناء قاعدة ثقة حول المؤسسة (العربي، 2018، ص 96). في هذا السياق تحدد الثقة التنظيمية بإرتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين وإقبالهم على إنجاز العمل بجدية وبدرجة عالية من التعاون، وتؤثر الثقة التنظيمية أيضاً في درجة فاعلية المؤسسة، وهذا يستدعي من إدارتها توفير العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الثقة التنظيمية، ومن بين أهم هذه العوامل العدالة التنظيمية، فإحساس الفرد بالمعاملة المتساوية في العمل يعزز من ثقة العاملين ويؤثر في سلوكهم وإنتاجيتهم (ربيع و سعيدة، 2022، ص 137).

- **الدعم التنظيمي المدرك:** مفاده أن الموظفين يتكون لديهم إدراك عام فيما يتعلق بمدى إيمان المؤسسة بهم، ومدى تسمينها لجهودهم وإسهاماتهم في الأدوار التي يقومون بها، وأن هذه الجهود المقدمة لها قيمة واضحة عند المؤسسة ويتجسد هذا الإدراك والإحساس به من خلال إهتمام المؤسسة بمصالح عمالها وكذا القيام بتقديم مساعدات لهم وكل ما يمكنه أن يساعدهم في أعمالهم، وتوفير مناخ تنظيمي جيد من كل النواحي، وكذا تقديم فرص لتدريبهم وتطوير مهاراتهم (العربي، 2018، ص 97)، من خلال هذا الإدراك الذي يتولد لدى الموظفين سيستجيب هؤلاء بالمقابل بالمواقف والسلوكيات الإيجابية تجاه مؤسستهم كثقتهم بها (أبو شاويش، 2013، ص 34).

- **الثقافة التنظيمية:** تشمل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة وتلك الفلسفة التي تحكم سياسة هذه الأخيرة تجاه موظفيها والمعتقدات التي يشترك أعضاء المؤسسة في الإيمان بها والإلتفاف حولها (زاهر و سلامة، 2014، ص 297)، وفي هذا السياق أشار أركتولو (Erkutlu) إلى تأثير الثقة وتأثيرها في الثقافة التنظيمية بشكل عام وكذلك في أبعادها المختلفة مثل درجة إستقرار بيئة العمل، والعلاقات الشخصية مع الزملاء، وأداء فرق العمل وغيرها من الأبعاد (الزهراني و الورثان، 2017، ص 173). بالتالي فإن المؤسسة المرتكزة على ثقافة تنظيمية جيدة مليئة بالقيم الإيجابية التي أساسها وأهمها الثقة تجعل موظفيها يثقون بها وقادرين على الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم والتمسك بها وتحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: آثار الثقة التنظيمية

يترتب على كل فعل ردة فعل، وعلى كل موقف أو سلوك مواقف وسلوكيات أخرى، في هذا السياق يترتب على الثقة التنظيمية العديد من الآثار التي تمس الأطراف الثلاث للثقة التنظيمية (زملاء العمل، المشرف (الرئيس)، المنظمة) كما وقد تتداخل فيما بينها لتكون الثقة التنظيمية متكاملة وليست منفصلة، وفيما يلي بعض من هذه الآثار:

1- الآثار المترتبة على الثقة بزملاء العمل:

- **الرغبة في العمل الجماعي مع الزملاء:** العمل الجماعي هو التفاعل المباشر بين طرفين على الأقل، يكونان متكافئين ويشتركان إداريا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك، حيث تجمعهم مصالح وإهتمامات مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد ومعايير خاصة تنظم سلوكهم، ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي (أبو شاويش، 2013، ص 24). يعكس العمل الجماعي في المؤسسة درجة وجود الإعتراف الأفقي الذي يكون بين الموظفين فيما بينهم، كما يجسد مدى توفر أجواء عمل تسودها الثقة والتعاون وروح الفريق الواحد وغياب المظاهر السلبية كالإستهزاء وإحتقار الأفكار الجديدة ومقاومة التغيير (سعيدة و ربيع، 2021، ص 220).

- **مشاركة المعرفة:** تعتبر الثقة العمود الفقري لنية مشاركة المعرفة الضمنية في المؤسسة، حيث أن وجودها بين المصدر والمتلقي شرط مسبق لمشاركة المعرفة بينهما، ولكي تنمو الثقة بالتالي تنمو مشاركة المعرفة يجب أن يكون الموظفون على إستعداد لتحمل المخاطر والإعتماد على بعضهم البعض (Samadi, Wei, Seyfee, & Yusoff, 2015, pp. 32-34)، في هذا السياق تحتاج الإدارة الفعالة للمعرفة إلى مستوى عال من الثقة، فكلما قلت فاعلية عملية مشاركة المعلومات بين الموظفين وإنتشارها وتم حجب

المعرفة الضمنية المفيدة، لا بد من بيئة عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة والصراحة على نطاق واسع لتفعيل عملية المشاركة (صفراني، 2019، ص 245).

2- الآثار المترتبة على الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر أو القائد):

- تحسين الأداء الوظيفي: ويعني الأداء الوظيفي تفاعل لسلوك الموظف وأن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، ويعني أيضا تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها من قبل المؤسسة، في هذا السياق أشارت بعض الإثباتات التطبيقية بأن الثقة العمودية (الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بالإدارة العليا) تلعب دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي، فالثقة بالقيادة والإدارة العليا تجعل الموظفين أكثر إستعدادا للسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك الحال بالنسبة للثقة بين الأنداد فإنها أيضا تحفز الموظفين على توجيه جهودهم تجاه الأهداف المشتركة (متعب و العطوي، 2008، ص 31).

- سلوكيات المواطنة التنظيمية: تساعد الخصائص التي يملكها المشرف (عوامل الجدارة بالثقة) في أن يحظى هذا الأخير بثقة أتباعه، بالتالي عندما يشعر الموظفون بالثقة والإحترام تجاه مشرفهم نتيجة السلوكيات التي يظهرها والخصائص التي يتمتع بها هذا الأخير يصبح لديهم حافز لفعل أكثر ما هو متوقع منهم، حيث يمكن للقائد الفعال أن يغير القيم والمعتقدات والمواقف السياسية لأتباعه بحيث يكونون مستعدين لأداء يتجاوز حدود واجباتهم الرسمية (Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990, pp. 108-109).

- السلوك الإبداعي: يشير (Morrison et Phelps) بأن السلوك الإبداعي يعني كل الأفكار والمقترحات البناءة التي يقدمها الموظفون لتحسين إنسياب العمل، والذي يبدأ بإدراك المشاكل وتقديم الأفكار والحلول الجديدة أو المتبينة، وتعد الثقة أحد العوامل التي تشجع على الحرية والإبداع والإبتكار لأن الشك يسحق المواقف والرغبة لدى الموظفين في تقديم أفضل ما لديهم، فعندما ترتفع الثقة داخل المؤسسة يزداد الإنفتاح والمبادرة والمشاركة والإبداع (متعب و العطوي، 2008، ص 32).

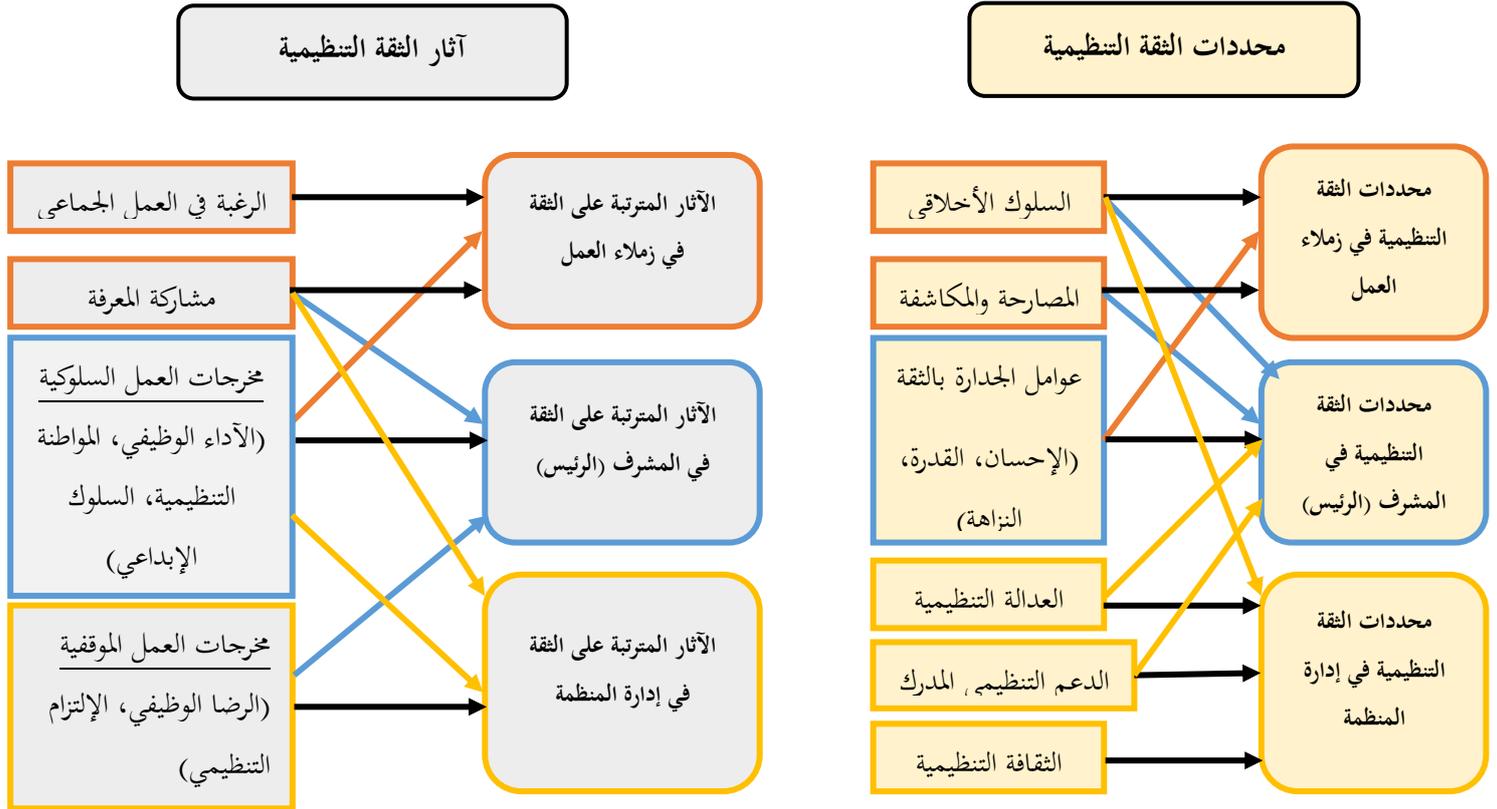
3- الآثار المترتبة على الثقة بإدارة المؤسسة:

- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من مخرجات العمل الموقفية وهو تعبير عن أحاسيس ومشاعر الموظفين تجاه المظاهر المختلفة لوضع العمل، فهو عبارة عن مجموعة من المواقف تجاه العمل، وقد أشارت مجموعة كبيرة من الدراسات بأن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من المتغيرات الفردية والمنظمية مثل الثقة التنظيمية، إذ أشارت العديد من هذه الدراسات إلى أن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط مع مستوى الثقة في الإدارة وفي الرئيس المباشر (متعب و العطوي، 2008، ص 31).

- الإلتزام التنظيمي: ذكرت (Newstrom, 2011) أن الإلتزام التنظيمي هو المستوى الذي يتعرف فيه الموظفون مع المؤسسة وإرادتهم الإستمرار في المشاركة بالنشاط فيها، ويعتبر الإلتزام التنظيمي مقياسا لرغبة الموظفين في البقاء في مستقبل المؤسسة، ويعبر عن الإرتباط الوثيق بالمؤسسة على المستوى العاطفي، حيث غالبا ما يعكس هذا المستوى ثقة الموظفين في مهمة وأهداف المؤسسة

والرغبة في التطوير ونية مواصلة العمل فيها (Pranitasari, 2020, p. 77). في هذا السياق أشارت العديد من الدراسات بأن الموظفين الذين يثقون بمؤسساتهم يكون لديهم مستوى عالي من الإلتزام والولاء تجاهها، إذ يشير (Leana et Van Buren) بأن العلاقات الإجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساس لبناء الإلتزام التنظيمي بين أعضاء المؤسسة (متعب و العطوي، 2008، ص 31).

الشكل (02-02): محددات وآثار الثقة التنظيمية



يلاحظ من الشكل السابق أن محددات الثقة التنظيمية يمكن أن تكون مشتركة لدى الثلاث أطراف المذكورة (زملاء العمل، المشرف، إدارة المنظمة)، حيث أن محددات الثقة التنظيمية في زملاء العمل تتمثل في السلوك الأخلاقي والمصارحة والمكاشفة، ومحددات الثقة التنظيمية في المشرف تتمثل في عوامل الجدارة بالثقة (الإحسان، القدرة، النزاهة)، ومحددات الثقة التنظيمية في إدارة المؤسسة تتمثل في العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك والثقافة التنظيمية. وتكون هذه المحددات مشتركة بين هذه الأطراف كما يلي:

- بالنسبة للسلوك الأخلاقي، فالتمتع به بين زملاء العمل يشجعهم على الإنخراط وإظهار موقف وسلوكيات الثقة التنظيمية لبعضهم البعض فيصبحون أكثر مشاركة للمعلومات فيما بينهم وكذلك يثقون بمعارف ومهارات بعضهم وهكذا...، كما يلعب السلوك

الأخلاقي للمشرف (الرئيس) دورا هاما في توليد الثقة لدى العمال أو إظهارها، بحيث يكون تتمعه بهذا السلوك مطمئنا لهم بأنه شخص جيد ويستطيعون الوثوق به فينخرطون في مواقف وسلوكيات الثقة التنظيمية ومن بين السلوكيات الأخلاقية للمشرف (الرئيس) نذكر النزاهة، الشفافية، الإحترام... وغيرها من السلوكيات. أما السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه موظفيها يتمثل في العديد من الأساليب والأنظمة الأخلاقية التي تتبعها هذه الأخيرة للتأثير على سلوكيات موظفيها وخاصة مواقف وسلوكيات الثقة التنظيمية، وتندرج هذه الأخلاقيات تحت الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبعض الأساليب والأنظمة الأخرى مثل:

✓ **المدونات الأخلاقية:** والتي هي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة التوقعات الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الحاطفة وغير المرغوبة داخلها (شبعات و قوجيل، 2020، ص 57). بالتالي تعمل هذه المدونات على محاولة ضبط سلوكيات الموظفين على النحو الصحيح الذي ترغبه المؤسسة (عموم، 2018، ص 84)، وما يقابلها هو عند إطلاع الموظفين على هذه المدونات على الأغلب ستتشكل لديهم توقعات إيجابية تجاه مؤسستهم بأنها تتمتع بالسلوك الأخلاقي، بالتالي فمن المرجح ظهور سلوكيات تعكس الثقة التنظيمية في إدارة المؤسسة.

- بالنسبة للمصارحة والمكاشفة، فالتمتع بها بين زملاء العمل يشجعهم على الإنخراط وإظهار مواقف الثقة التنظيمية لبعضهم البعض حيث أنهم يفصحون لبعضهم عن مشاعرهم الذاتية أو العلائقية كما سبق الذكر، كما تلعب مصارحة ومشاركة المشرف (الرئيس) دورا هاما في توليد الثقة لدى الموظفين أو إظهارها، بحيث يكون تتمعه بهذا السلوك مطمئنا لهم بأنه شخص جيد غير كتوم لمشاعره الذاتية أو العلائقية تجاههم، بالتالي يستطيعون الوثوق به فينخرطون في مواقف وسلوكيات الثقة التنظيمية.

- بالنسبة لعوامل الجدارة بالثقة (الإحسان، القدرة، النزاهة)، فتمتع الرئيس بها كما ذكرنا سابقا يشجع الثقة التنظيمية لدى الموظفين، كما تلعب هذه العوامل دورا هاما في ثقة زملاء العمل ببعضهم البعض إذا تواجدت وتوفرت فيهم.

- بالنسبة للعدالة التنظيمية، فممارسة إدارة المؤسسة لمثل هذه السياسات كما رأينا سابقا يشجع الثقة التنظيمية لدى الموظفين، كما أن تمتع المشرف بنوع من العدالة التنظيمية يساهم في تشجيع الموظفين نحو الثقة التنظيمية، مثل أن يكون عادلا في التعامل معهم دون تمييز... وغيرها من المعاملات.

- بالنسبة للدعم التنظيمي المدرك، فتصور أو إدراك هذا الدعم من قبل الموظفين لا يقتصر فقط على إدارة المؤسسة وعلى الإجراءات، بل يتماهى إلى دعم المشرف أو القائد المدرك لدى الموظفين، حيث أن المشرف يعمل على دعمه لموظفيه في مشاكلهم المهنية ويحاول مساعدتهم في تطوير أنفسهم... وغيرها من المعاملات، وهذا ما يعمل على تشجيع سلوكيات الثقة التنظيمية لديهم.

كما يلاحظ من الشكل السابق أن آثار الثقة التنظيمية يمكن أن تكون مشتركة لدى الثلاث أطراف المذكورة (زملاء العمل، المشرف، إدارة المنظمة)، حيث أن الآثار المترتبة على الثقة في زملاء العمل تتمثل في الرغبة في العمل الجماعي، مشاركة المعرفة. والآثار المترتبة على الثقة في المشرف تتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي. والآثار المترتبة على الثقة في إدارة المؤسسة تتمثل في الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي. وتكون هذه الآثار مشتركة بين هذه الأطراف كما يلي:

- بالنسبة لمشاركة المعرفة، كما رأينا سابقا فمشاركة المعرفة تنتج من خلال الثقة في زملاء العمل، كما تنتج مشاركة المعرفة عن الثقة في المشرف (الرئيس) وذلك من خلال القدرات والكفاءات المهنية والشخصية التي يملكها والأساليب المنتهجة في بناء العلاقات والتي تجعل العاملين يثقون به ويشاركونه معارفهم من خلال مشاركتها مع زملائهم. كما تنتج مشاركة المعرفة عن الثقة في إدارة المؤسسة كون الموظفين يثقون بأن مؤسستهم تدعمهم وتكافئهم وتسعى دائما للأفضل لهم من خلال تدريبهم وتطويرهم بالتالي عند مشاركة معرفتهم سيلقون الإهتمام والدعم منها.
- بالنسبة للآداء الوظيفي، كما رأينا سابقا فهو ينتج من خلال الثقة في المشرف، كما ينتج من خلال الثقة في إدارة المؤسسة وذلك بسبب أن الموظفين يثقون في سياسات المؤسسة المتبعة في مكافأة موظفيها على الآداء المتميز، كما يثقون بسياساتها في توفير برامج تدريب وتطوير لهم لزيادة آدائهم.
- بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما رأينا سابقا فسلوكيات المواطنة التنظيمية تنتج من خلال الثقة في المشرف (الرئيس)، كما أنها تنتج عن الثقة في زملاء العمل من خلال أن الثقة في زملاء العمل تدفع للتعاون فيما بينهم وهذا التعاون مع الوقت ومع زيادة الثقة يمتد ليشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أنها تنتج من الثقة في إدارة المؤسسة، فعندما يثق الموظف في مؤسسته يصبح أكثر مشاركة في النشاطات التي تخصها ويصبح مهتما بالتفاصيل التي تتعلق بما يسعى إلى تحسين مكانتها وصورتها في المجتمع.
- بالنسبة للسلوك الإبداعي، كما رأينا سابقا فهو ينتج من الثقة في المشرف، كما أنه ينتج من خلال الثقة في إدارة المؤسسة بأنها توفر المناخ المناسب لموظفيها وتعمل على إيجاد أساليب مناسبة لهم تساعد في إنتاج أفكار وطرق جديدة في العمل. كما أنه ينتج من خلال الثقة في زملاء العمل وذلك نتيجة التعاون الذي يحدث بينهم فقد يطرح بعضهم البعض أفكارا أو أساليب جديدة لتسهيل سير العمل وكذلك نتيجة إحتكاكهم ببعضهم البعض ومشاركتهم لأفكارهم وغيرها...
- بالنسبة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما تمت رؤيته سابقا فالرضا الوظيفي ينتج من خلال الثقة في إدارة المؤسسة، كما ينتج من خلال الثقة في المشرف، حيث يثق الموظفون بأنه شخص جيد يعمل دائما على دعمهم في مجال عملهم والإهتمام بمشاكلهم وكذلك مصالحهم، مما يساهم في جعلهم راضين وملتزمين.

المطلب الثاني: معيقات الثقة التنظيمية وأساليب بنائها

إن المواقف والسلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية لا تنفك من أن تعاني من عراقيل وعقبات تقف في وجه تحقيقها والإستثمار فيها، لكن المؤسسات لن تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه المعوقات دون التصرف وإيجاد أساليب لتعزيز وبناء مثل هذه المواقف والسلوكيات. وفيما يلي نوع من التفصيل هذين العنصرين.

الفرع الأول: معيقات الثقة التنظيمية

إن هدم الثقة والقضاء عليها أيسر بكثير مقارنة بالسعي لبنائها، حيث هناك جملة من العوائق تسهم في هدم الثقة وحتى عدم تحقيقها ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:

1- معيقات خاصة بالفرد: قد يساهم الموظفون أيضا في إيجاد عوائق لبناء الثقة التنظيمية، ويكونون طرفا في هذه العوائق من خلال بعض التصرفات التي يقومون بها أو التي تنبع من شخصياتهم، وهذه العوائق تتمثل فيما يلي (Starnes et al. pp. 07-08):

- الموظفون الذين لديهم أجنداث شخصية ويحتاجون إلى الترقية والسلطة وإعادة النظر التي لا تتماشى مع إستراتيجيات المؤسسة.
 - الموظفون ذوي الشخصيات المتقلبة والتي تعكس الحاجة إلى الإنتقام.
 - الموظفون الذين يتعمدون الفوضى في قنوات الإتصال.
 - الموظفون غير الأكفاء والذين يرون بأن زملائهم ورؤسائهم غير كفؤ.
- وهناك معيقات أخرى تتمثل فيما يلي:

- العوائق التي تواجه توقعاتهم الوظيفية والتي تؤدي إلى الصمت التنظيمي وعدم الرضا بالتالي تؤدي إلى عدم المشاركة في الثقة التنظيمية (Gashtasebi Fard & Karimi, 2015, p. 220).

- التخوف من السلوك الإنتهازي، والذي هو يعبر عن السعي وراء المصلحة الذاتية تحت مسمى الثقة، حيث يفترض Morgan and Hunt أنه عندما يعتقد أحد أطراف الثقة بأن شريكه في الثقة ينخرط في سلوك إنتهازي فإن مثل هذه التصورات ستؤدي حتما إلى إنخفاض الثقة (Ashnai, Henneberg, & Naudé, 2013, p. 08).

2- معيقات خاصة بالمؤسسة والمشرفين: تتمثل هذه المعوقات في المعوقات التي تكون إدارة المؤسسة أو المشرفين سببا أو طرفا فيها، وتتمثل فيما يلي (العريفي و الأحمري، 2019، صفحة 1232):

- هشاشة الثقة وضعفها داخل المؤسسة: والسبب في ذلك تلك الممارسات السلبية التي تقف حاجزا في وجه بناء الثقة، مثل فرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة والتي نتاجها قيادات غير مؤهلة إداريا وكذلك مركزية إتخاذ القرارات وعدم إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار أو تقديم الآراء.

- استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: يتعلق هذا النوع من العوائق بإستخدام نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء الموظفين، وهذا ما يقلل من شعورهم بالأمن ما ينعكس سلبا على دافعيتهم للعمل كما يمكن أن يترتب على مثل هذه الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

- الإخلال بالعقد النفسي: هو واجبات غير محققة بخصوص عملية التبادل بين الموظفين ومؤسساتهم، كما يعرف بأنه التقييم المعرفي من طرف الموظفين تجاه المؤسسة حيث يتم مقارنة ما وعدتهم به وما تم تقديمه بالمقابل، وينشأ الإخلال بالعقد النفسي عندما يدرك الموظفون فشل المؤسسة في الوفاء بالتزاماتها تجاههم والمتضمنة بهذا العقد (إسماعيل م.، 2020، ص ص 576-577).

- التعرض لخرق الثقة: يميز Solomon and Flores بين خيبة أمل الثقة وخرق الثقة، حيث أن خيبة الأمل في الثقة هي الكسور الأقل خطورة في العلاقات والتي تنجم عن الأخطاء غير المقصودة التي لا تقع على عاتق أحد، أما خرق الثقة فهي كسور أكثر خطورة في العلاقات تنجم عن الأفعال الإحتيالية والأكاذيب، والإستغلال، عدم الكفاءة، اللامبالاة، السخرية، عدم الإخلاص وفسخ عقود الثقة (عقود نفسية)، في هذا السياق يفسر الموظفون مثل هذه الحوادث على أنها خيانة، بالتالي تؤدي إلى عدم الثقة وُلدى الموظف وإنعدام الرغبة في التواصل والتعاون (Starnes et al. p. 07).
- إنعدام الأمن الوظيفي، ظروف العمل غير الملائمة، المعاملة السيئة، المستقبل غير الآمن للمنظمة (Paliszkiewicz et al. 2014, p. 34).

الفرع الثاني: أساليب بناء وتعزيز الثقة التنظيمية

يُعتبر الثقة التنظيمية من بين السلوكيات الجوهرية والدعائم الأساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة، ونظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة وموظفيها على حد سواء وجب على كلاهما إيجاد أساليب بناءة تعزز وجودها وتبنيها. ومن بين هذه الأساليب نذكر ما يلي:

1- أساليب تنبع من الفرد وزملاء العمل: تقع مسؤولية بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها بالدرجة الأولى على المؤسسة وقادتها، لكن يمكن للموظف أن يعمل على بناء الثقة التنظيمية من خلال مجموعة من الطرق والممارسات التي يتبعها في العمل ومن بين هذه الطرق نذكر:

- **العمل بأمانة وبأخلاق عالية**: إن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة حتمية لنجاح العمل، وذلك لكثرة الإحتكاك بهم، ويكون ذلك من خلال حرص الموظف على القيام بعمله بأمانة لينال إحترام زملائه وتمتعته بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل معهم والإهتمام بهم من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم ومشاركتهم في مناسباتهم وإعتماد مبدأ الوسطية في التعامل معهم سلبا أو إيجابا (جبارين، أبو سمرة، و أبو صاع، 2018، ص 15).

- **التعاون والعمل الجماعي**: الثقة ليست فطرية فهي تتطلب من الموظفين التفاعل مع بعضهم البعض وقياس قدرتهم على بناء الثقة، هذه الطريقة في النظر إلى الثقة تأخذ موضوع التعاون كما حدده Georg Simmel، فوفقا له يحدث التعاون بين الموظفين عندما تكون هناك مصالح متقاربة وتقدير بين المشاركين بشكل ملموس، يتم خلق التقدير بين الأعضاء والثقة الناتجة من خلال التبادلات المتعددة فيما يتعلق بالممارسات (Arnaud, et al., 2014, p. 93).

- **تقوية المعتقدات الفردية**: وتكون هذه المعتقدات عبارة عن الصورة المسبقة للموظف عن المؤسسة وأفرادها من زملاء عمل ومشرفين، وتشمل هذه المعتقدات القيم الدينية للموظف، فيجب عليه التحلي بحسن الظن تجاه مؤسسته ومشرفيه وزملائه، وهذا يعتبر بداية جيدة لبناء الثقة.

2- أساليب تنبع من المشرفين (المدرء والقادة): يذكر Bakiev أن عملية خلق الثقة التنظيمية في المؤسسات هي مسؤولية المدرء والقادة المؤهلين (Pranitasari, 2020, p. 79). ففي نظريات القيادة ركز الباحثون بشكل كبير على الثقة، حيث يختلف

القادة التحويليون والقادة ذو الكاريزمية عن القادة التقليديين من حيث قدرتهم على بناء علاقات ثقة متبادلة بينهم وبين رؤوسهم (Ning, Jin, & Mingxuan, 2007, p. 623)، وفي هذا السياق وجدت العديد من الأساليب والإجراءات التي يتبعها المشرفون لبناء وتعزيز الثقة التنظيمية، ومن بينها نذكر ما يلي:

- **السلوك الأخلاقي:** وهو عبارة عن مجموعة السلوكيات والممارسات الأخلاقية المبنية على أساس مجموعة من القيم الدينية والشخصية والأخلاقية والتنظيمية التي يتبعها القائد داخل المؤسسة والتي من شأنها التأثير المباشر على الموظفين مما ينعكس إيجاباً على نشاط المؤسسة (الشمري، 2020، ص 260)، فالقائد الأخلاقي يؤثر في رؤوسه من خلال دعمهم وعلاقته الطيبة بهم، إلا أنه يجب مراعاة العلاقة التبادلية بينه وبينهم، حيث تعرف القيادة الأخلاقية على أنها مجموعة السمات التي يتحلى بها القائد والتي تتبلور إلى مجموعة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية مثل سلوكيات الإنصاف، ومشاركة السلطة، وتحمل المسؤولية، وتوضيح الدور، والتوجيه الأخلاقي، والتوجه نحو الموظفين، والتي تؤثر إيجاباً في سلوكهم وأخلاقهم. وتعد الثقة من بين أهم مكونات القيادة الأخلاقية حيث أن القائد الأخلاقي يجب أن ييث الثقة في جميع أنحاء المؤسسة كي يستطيع الموظفون استخدام السلطة الممنوحة لهم بطمأنينة (الحلواني و محمد، 2022، ص ص 200-207).

- **توليد الألفة:** يتعلق مصطلح الألفة بمدى إدراك الأفراد للعالم وللأشخاص في حياتهم، كما يقول Luhmann: "الألفة حقيقية لا مفر منها في الحياة... و الثقة يجب أن تتحقق في عالم مألوف"، وتشير الألفة إلى الإستمرارية الوجودية والأمن، ويمكن تسمية النشاط المتمثل في تكوين الألفة بالتعارف، مع العلم بأنه يمكن تحقيق الثقة التنظيمية في ظروف غير مألوفة نسبياً ولكنها سترتكز بعد ذلك على أسس ضعيفة، بالتالي ستكون فقرة الإيمان أصعب لكن غير مستحيلة (Child & Mollering, 2000, pp. 05-06). في هذا السياق ومن أجل بناء الثقة والتغلب على إنعدام الثقة يجب على المسؤولين أن يخلقوا جوا يشعر فيه الموظفون بالقرب منهم ولتحقيق ذلك يجب على القادة بذل جهود جادة للتعرف على الموظفين وكيفية التفاعل معهم، حيث أن القرب والتواصل سمات أساسية في شخصية المشرفين ويجب على المشرف المباشر أن يقدر العمل المنجز وأن ينصت ويستمع للموظفين وإحتياجاتهم بحيث تنمو الثقة بينهم ويمكن أن يمتد ذلك إلى العلاقات مع الإدارة (Arnaud, et al., 2014, p. 91).

- **السمعة الجيدة:** تم ذكر السمعة الجيدة لتكون مفيدة أو ضارة لبناء الثقة، حيث يفترض الموظفون أن سمعة رئيسهم جيدة أو سيئة من خلال مصدر المعلومات، فإذا كان ينظر لموفر المعلومات (الرئيس) أن معلوماته صحيحة وكاملة وأنه نزيه، فإن هذه المعلومات تمثل وزناً أكبر وتزيد من ثقة العمال فيه، كما تنطوي السمعة على الصدق ووجود القدرة على الإعتزاف بالأخطاء مما يجعل الحفاظ على علاقات الثقة أسهل (Johannes, 2014, p. 18).

- **التعبير عن نقاط الضعف والقوة:** بمعنى أن القادة أو المدراء يكشفون عن عيوبهم لفريقهم أو موظفيهم، ويطلبون منهم المساعدة ويجعلونهم يقدرون تلك العيوب ويستفيدون منها، في مقابل ذلك يشجعون التعبير عن القيم الشخصية ونقاط القوة لكل من أعضاء فريقهم مما يخلق جوا من الثقة بينهم (Arnaud, et al., 2014, p. 100).

- **المرونة في التعامل مع الآخرين:** المرونة في التعامل هي إحدى أهم خطوات بناء جدار ثقة قوي ومتين مع الآخرين، فيجب على المدير أن يكون مرنا وغير متزمتم الفكر وغير منغلق الأفق، فالمرونة والسلاسة في التعامل تكسب المدير حب وثقة موظفيه من حوله (بنات، 2016، ص 23).

- **الحفاظ على الوعود والوفاء بها:** يعتبر الوفاء بالوعد من أهم الطرق والأساليب الناجحة لبناء قاعدة الثقة بين الموظف ومديره خاصة وبين الموظف ومؤسسته عامة، حيث أن المدير الصادق في وعوده يعد قدوة لموظفيه وكذا مثال يحتذى به في الصدق والثقة ومن خلال هته الممارسات والتي تتمثل في الإلتزام بتنفيذ الوعد يمكن للمدير أن يكتسب ثقتهم، في هذا السياق لا يمكن إغفال أن هناك أحيانا بعض العقبات التي تقف أمام الشخص بحيث لا تمكنه من الوفاء بوعود قطعها مسبقا، في هذه الحالة ولتجنب فقدان ثقة الموظفين في المدير والمؤسسة ككل يجب على هذا الأخير أن يبين ويوضح الأسباب والظروف التي جعلته غير قادر على الوفاء بوعده وأيضا أن يقطع وعودا أخرى للوفاء بوعوده السابقة، وهكذا يتم بناء قاعدة ثقة تنظيمية صلبة وناجحة (بنات، 2016، ص 22).

- **الشفافية:** وهي إحدى أهم دعائم بناء الثقة في المؤسسة، فالشفافية هي الكشف الإستباقي عن المعلومات ودقة هذه المعلومات وحسن توقيتها، حيث يشير Larsson إلى أن الشفافية تتعلق أيضا ببساطة وشمولية المعلومات المقدمة، وأضاف Drew et Nyerges وضوح المعلومات كبعد مهم للشفافية ويقاس هذا الأخير من خلال قابلية فهم المعلومات (Grimmelikhuijsen, 2012, p. 58)، في هذا السياق يعمل المدير على عدم إخفاء المعلومات التي يجب على الموظفين معرفتها من أجل الإستفادة منها وكذلك إفادة المؤسسة بها وهذا ما يجعله محل ثقة لديهم فيكسب تعاونهم وإحترامهم.

3- **أساليب تتبع من إدارة المؤسسة:** هناك العديد من الدعائم المتضمنة داخل المؤسسة وكذلك العديد من الأساليب التي يمكن أن تلجأ لها هذه الأخيرة لبناء الثقة التنظيمية ومن بين هذه الدعائم والأساليب نذكر ما يلي:

- **سمعة المؤسسة:** تبدأ الثقة لدى الفرد في التطور قبل الدخول إلى المؤسسة وذلك إعتقادا على سمعة المؤسسة والمعلومات المجمعة حول موثوقيتها وممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها (Guerrero & Herrbach, 2009, p. 09).

- **المناخ التنظيمي الداعم:** حيث عرف المناخ التنظيمي بأنه: "البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المؤسسة". يساعد المناخ التنظيمي على بناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية والإرتقاء بالصحة النفسية وبالروح المعنوية للموظفين مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى إشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (بنات، 2016، ص ص 34-36).

- **الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في المساهمة في تنمية الشعور بالثقة التنظيمية وبنائها في المؤسسة وذلك من خلال وظائفها المختلفة، حيث يرى Charles Henri Besseyre Des Horts بأنه يمكن إستخدام أربعة روافع لتنمية شعور الموظفين بالثقة التنظيمية وهي كما يلي: أولا **القيم** والتي يجب أن تكون متسقة تماما مع الرغبة التي تظهرها المؤسسة لتنمية الثقة، ومن ثم مسؤولية المدراء هي ضمان هذا الإتساق مع التركيز بشكل خاص على حاجات الموظفين مهما كان

مستوى مسؤوليتهم، ليكونوا قادرين على الإرتقاء إلى مستوى قيمهم، يليه التوظيف من خلال إعطاء وزن أكبر للصفات الشخصية والعلاقية للمرشحين لتعزيز الثقة، ثم إدارة الأداء والتي يجب أن تكون قادرة على تحديد الموظفين الذين يتقنون بهم والتعرف عليهم، حيث يجب أن يتضمن تقييم الأداء في المقام الأول معايير تشير إلى الثقة وتقيس السلوكيات والنتائج المتحصل عليها في تحقيق الأهداف، إذ يجب أن تكون المكافأة على الأداء قادرة على إظهار الاختلافات الواضحة في تحقيق هذه الأهداف وفقا لمعايير الثقة، وأخيرا الرافعة الرابعة لتعزيز وتنمية الشعور بالثقة التنظيمية هي التطوير من خلال الإجراءات التي يتم تنفيذها في مجالات التدريب وإدارة الحياة المهنية كممارسة مفضلة لنقل القيم ومشاركتها، ويعتبر التدريب الرافعة الرئيسية للتحويل الفردي والجماعي والعقليات نحو مزيد من الثقة، لكن يجب الإشارة بأن تأثيره سيكون محدودا إذا لم يتم تفعيل بقية الروافع السابقة (Arnaud, et al., 2014, pp. 86-87). في هذا السياق ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية المرتبطة بإجراءات التشغيل الموحدة لها خاصيتان هما: أنها ممارسات تقديرية تتضمن وتعكس إستثمارا طوعيا من قبل المؤسسة لصالح موظفيها، و أنها ممارسات تسمح للمؤسسة بالتعرف على الإنجازات الفردية. بالتالي فإن هذه الممارسات تعكس مدى إهتمام المؤسسة وتقديرها لموظفيها (Guerrero & Herrbach, 2009, p. 10).

- الممارسات الإدارية الفعالة: طالما كانت الثقة التنظيمية مصدر قلق بالغ للمدراء، لاسيما فيما يتعلق بدورها في المشاركة التنظيمية للموظفين، في هذا السياق تعمل المؤسسة على إيجاد فئتين من الممارسة الإدارية وهي: ممارسة المشاركة والتواصل المفتوح والتمكين من جهة (Arnaud, et al., 2014, p. 90)، وذلك من خلال إعتداد المؤسسة على الشبكات الرسمية وغير الرسمية جنبا إلى جنب في إيصال المعلومات لموظفيها ومشاركتهم في صنع القرار وغيرها... (Paliszkievicz et al. 2014, p. 34)، ومن جهة أخرى ممارسة المكافآت (التحفيز) والعدالة التنظيمية حيث يجب أن لا يشعر الموظفون في أي وقت باختلال التوازن بين مساهماتهم من حيث الأداء والمشاركة والمكافآت المتحصل عليها، وبالإضافة إلى هذه الأدوات الكلاسيكية التي درست على نطاق واسع يوصى أيضا بمراعاة الجوانب الثقافية للموظفين في تنفيذ هذه الأدوات من أجل ضمان فعاليتها حيث يتم مراعاة البيئة الثقافية للموظفين وأصلهم العرقي وقيمهم ومعتقداتهم وهذا من أجل تعزيز وبناء وتطوير الثقة التنظيمية (Arnaud, et al., 2014, p. 90).

- دعم الموظفين في عملية التكيف المتبادل: إن تنفيذ الأدوات والعمليات والعلاقات على أساس التبادل هذا هو بلا شك التحدي الجديد لإستعادة الثقة، حيث أن العقد النفسي بين المؤسسة والموظف يتطور باستمرار وبوصول أجيال جديدة ذات إحتياجات مختلفة من خلال تطور الركائز العلائقية (حركة التنشئة الاجتماعية الفردية، والخبرات المهنية، الإبتتاح على الثقافات الجديدة والتغييرات في القيم)، بتخصيص كل موظف لأهدافه ودوافعه، لذلك ومن خلال دعم الموظفين في عملية التكيف المتبادل ستكون المؤسسة قادرة على تطوير وتعزيز الشعور بالثقة بقبول أن الموظف يغير علاقته بالتوظيف (Arnaud, et al., 2014, p. 92).

- خلق الإعتبار المحسوس: يتشكل الإعتبار المحسوس للموظف من تصوره الخاص للإشارة التي تنقلها المؤسسة من حيث الدور والمكانة والإعتراف بأعماله المنجزة... في فترة أزمة ثقة عامة، ففي مثل هذه الأزمات تسعى المؤسسة لتنمية ثقة أصحاب المصالح

فيها وفي مقدمتهم موظفيها لأن الفرد الذي ينتمي إلى المؤسسة هو الناقل الأكثر فاعلية لإتصالاتها الداخلية أو الخارجية (Arnaud, et al., 2014, p. 99).

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن الثقة التنظيمية (Organizational Trust (OT)) هي تلك التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الموظفون تجاه زملائهم في العمل أو مشرفيهم أو إدارة المؤسسة التي ينتمون لها، حيث تتمثل هذه التوقعات في الثقة بالوفاء بالالتزامات المحددة. وتعتبر الثقة التنظيمية أحد المتغيرات الأساسية الواجب توفرها في أي مؤسسة تسعى للتميز والنجاح خاصة في ظل التحديات التي تعمل على كبح إنتشار ثقافة الثقة التنظيمية في الوسط المؤسسي، في هذا السياق ينتهج كل من أعضاء المؤسسة والمؤسسة ذاتها العديد من الأساليب والممارسات التي تساهم في بناء قاعدة متينة من الثقة التنظيمية تعمل على تحقيق العديد من المزايا التنافسية من خلال كونها مفتاح تفسيري لأغلب السلوكيات التنظيمية.

الفصل

الثالث:

الإطار النظري

للإلتزام

التنظيمي

تمهيد:

خلال سعي المؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية في أنشطتها كهدف مبدئي وتحقيق الميزة التنافسية كهدف عام، كان لزاما عليها إستغلال مواردها البشرية والإستثمار في آدائها الناتج عن سلوكيات أو نوايا سلوكية يمكن لها الإستفادة منها، ويعد الإلتزام التنظيمي بناء مهم وأساسيا وأحد أهم النوايا السلوكية أو المواقف التنظيمية الناتجة عن المورد البشري إذا ما تم الإهتمام به وبأهدافه، وبما أن هناك صعوبة في السيطرة على المكونات النفسية والإجتماعية للمورد البشري يتحتم على المؤسسات محاولة تحديد أهداف مشتركة تسعى من خلالها إلى ضمان إلتزام مواردها البشرية، حيث أنه كلما كانت هناك عملية إدراك وفهم صحيحة بالنسبة للموظفين لتلك الأهداف وسبل تحقيقها ومدى تطابقها كلما زاد معدل إنجازهم للأعمال وبذلهم لجهود أكبر لتقديم الأفضل للمؤسسة والتي يصبحون متمسكين بالبقاء فيها.

في هذا الإطار سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تقديم مدخل مفاهيمي نحاول من خلاله فهم الإطار النظري للإلتزام التنظيمي، وتوضيح أهم النقاط التي تمسها وذلك وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

- المبحث الثاني: ركائز الإلتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

إن تقدم إطار مفاهيمي متكامل حول الإلتزام التنظيمي ليس بالأمر اليسير، حيث توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير هذا المفهوم وبناء سياق مفاهيمي يمكن من خلاله تسهيل الإلمام بأهم العناصر التي يمكن أن تشرحه بشكل مفيد. لذلك سيتم من خلال هذا العنصر تناول أهم عناصر الإلتزام التنظيمي من تعاريف ونشأة، خصائص، أهمية، نظريات، أبعاد وأنواع.

المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي ونشأته التاريخية

تباينت وجهات النظر حول مفهوم الإلتزام التنظيمي، ومن أجل الفهم الصحيح لهذا الموضوع سيتم التعرف على العديد من التعاريف التي ساهمت في شرحه، والتطرق للنشأة التاريخية له في العناصر قادمة الذكر.

الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي

على الرغم من الإهتمام الذي ناله مفهوم الإلتزام التنظيمي، إلا أنه لم يتم الإتفاق على تعريف محدد له، ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريفه، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- **تعريف الإلتزام لغة:** الإلتزام لغة بمعنى الإعتراف، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (أبو جياب، 2014، ص 9).

- **تعريف الإلتزام إصطلاحاً:** يعتبر الإلتزام التنظيمي بعداً مهماً للموقف الوظيفي فهو يمثل الهوية النفسية التي يشعر بها الموظف تجاه مؤسسته (Dahmardeh & Nastiezaie, 2019, p. 161). ويتم تعريفه وفق نصح الإلتزام المتبع، حيث حدد Suliman and Lsles أربعة مناهج رئيسية لوضع المفاهيم للإلتزام التنظيمي، وهذه المناهج كما يلي (Laka-Mathebula, 2004, p. 11):

1- **نهج المواقف:** ينظر النهج الموقفي للإلتزام التنظيمي على أنه موقف الموظف أو مجموعة من النوايا السلوكية موجّهة نحو المؤسسة التي ينتمي إليها، وعرف الإلتزام التنظيمي وفق هذا النهج كما يلي:

- عرفه (Porter and Lawer, 1965) على أنه سلسلة من السلوكيات التي يؤديها الموظفون والتي تقودهم إلى بذل جهود لصالح المؤسسة، والتوق إلى البقاء فيها، وقبول أهدافها وقيمها (Rodriguez-Fernández, Herrera, & Las Heras, 2021, p. 02).

- كما عرفه (Porter, 1968) على أنه: "إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" (شبعوات و قوجيل، 2020، ص 58).

- عرفه (Mowday, 1979) على أنه يحدد المشاعر القوية للموظفين للبقاء في المؤسسة، والإيمان بأهدافها وبذل الجهود لتحقيقها (Akar & Yildirim, 2008, p. 99).

- 2- النهج السلوكي: ينظر النهج السلوكي للإلتزام التنظيمي على أنه سلوك ينصب تركيزه نحو المظاهر العلنية للإلتزام، ويجسد هذا النهج نوع الإلتزام الإستمراري مركزا على التكاليف الغارقة، حيث عرف الإلتزام التنظيمي وفقه كما يلي:
- عرفه (Kanter, 1968) بأنه ربح مرتبط بالمشاركة المستمرة وتكلفة مرتبطة بمغادرة المؤسسة.
- 3- النهج المعياري: يجادل هذا النهج بأن التطابق بين أهداف الموظف وقيمه والأهداف التنظيمية يجعله ملتزما بمؤسسته، حيث عرف الإلتزام التنظيمي وفقه كما يلي:
- عرف على أنه مجموع الضغوط المعيارية الداخلية للتصرف بطريقة تلي الأهداف والمصالح التنظيمية.
 - عرف أيضا على أنه: "إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى" (الحشروم، 2011، ص 173).
 - عرفته Pandey على أنه تعهد الموظفين بنجاح المؤسسة والإعتقاد بأن العمل فيها هو الخيار الأفضل، حيث يخططون للبقاء فيها ولا يسعون للبحث عن بديل حتى لو وجد (كاظم، 2014، ص 234).
- 4- النهج متعدد الأبعاد: وهو نهج جديد نسبيا، يفترض بأن الإلتزام التنظيمي أكثر تعقيدا من الإرتباط العاطفي أو المستمر أو الأخلاقي، يشير هذا النهج إلى أن الإلتزام التنظيمي يتطور بسبب تفاعل كل المكونات الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر)، ويعتبر (Kelman, 1958) أول مساهم في هذا النهج، لكن النهج الأكثر شيوعا هو نهج (Meyer and Allen, 1984-1990) والذي حددوا فيه ثلاث أبعاد لتعبر عن الإلتزام التنظيمي وهي الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر، الإلتزام المعياري، وسيتم تناول هذه الأبعاد لاحقا، وعرف الإلتزام التنظيمي وفق هذا النهج كما يلي:
- عرف Meyer وآخرون الإلتزام التنظيمي على أنه: "القوى التي تلزم الفرد بنهج العمل الذي له علاقة بهدف معين" (خوين، 2015، ص ص 129-130).

الفرع الثاني: نشأة مفهوم الإلتزام التنظيمي

كان الفكر الإسلامي دائما سباقا لتوضيح بعض المفاهيم الإدارية، والتي تناولها الفكر الإداري حديثا، ويعتبر الإلتزام التنظيمي من بين المفاهيم التي تناولها وأوضحها الإسلام في العديد من الأمثلة والمواقف، قبل تبلورها في الفكر الإداري. إختص الله عز وجل المسلمين بمخصال الإسلام وأمرهم بالإلتزام بآدابه وأخلاقه لقيام مصالحهم وأمورهم الدينية والدينية، مؤكدا ذلك بالنصوص الشرعية من القرآن وأحاديث السنة النبوية والتي بلا ريب تنظم حياة الإنسان وتساهم في نجاح الأفراد في حياتهم العملية وفي مؤسساتهم (إدريسي، شريف، و صوار، 2022، ص 268). فالإلتزام في الإسلام هو الإستقامة بمعنى السير السوي بدون إغواج لقوله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشُرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴾ [فصلت: 30]، كما قال تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ [الأحقاف: 13]، بالنسبة للفقهاء الإسلامي ينبع الإلتزام من مصدر واحد وهو إرادة الشخص الملتزم ذاته (بلبالي، 2009، ص 122). حيث أن الإلتزام التنظيمي تبعا للنظرية الإسلامية ينعكس في الأصل عن الإلتزام عن الإنتماء والولاء للمبادئ المستنبطة من الشريعة الإسلامية وهي المحدد لسلوك الموظفين في مواقفهم الإجتماعية والتنظيمية بما يرضي الله تعالى (قلوص، 2023، ص 281). ومن

مظاهر الإلتزام في الإسلام أن نرى المسلم الحقيقي ملتزماً بالمبادئ والفروض والسنن التي أمره بها الله سبحانه وتعالى ونبهه الكريم من خلال إتباعه لأركان الإسلام (شهادة أن لا إله إلا الله، وأن محمداً رسول الله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وصوم رمضان، وحج البيت لمن استطاع إليه سبيلاً)، وأركان الإيمان (الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر، والإيمان بالقضاء والقدر خيره وشره)، لقوله تعالى: ﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَن سَبِيلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾ [الأنعام:153]، وقوله أيضاً: ﴿وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمُ عَنْهُ فَانْتَهُوا﴾ [الحشر:07].

في هذا السياق يتمتع الأشخاص ذوي الدين بشكل عام بإحساس قوي بالإلتزام بنظام معتقداتهم، بالتالي يتعين عليهم التصرف وفقاً للمعايير التي حددها دينهم، حيث ذكر Stark and Glock "قلب الدين هو الإلتزام" (Bouarif, 2015, p. 289)، كما بحث الإسلام جميع المسلمين على بذل قصارى جهدهم في مجال العمل ومجال العبادات، الأمر الذي يتطلب الإلتزام الكامل (Asutay, Buana, & Avdukic, 2022, p. 916)، حيث قال تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة:105].

أما في الفكر الإداري وإن كان الإلتزام التنظيمي مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية إلا أنه لم يحظى بالإهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في حياة المؤسسات والموظفين معاً (فلمبان، 2008، ص 23)، فقد بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، وتحديدًا سنة 1950 حيث ركزت أغلب البحوث والدراسات على تفسير طبيعة وعلاقة الموظفين بالمؤسسة وفقاً لتوافق القيم والأهداف (العبيدي، 2012، ص 82)، ونتيجة ذلك ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة مستوى إلتزامه، في هذا السياق ظهرت العديد من المحاولات لتحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي (organizational commitment)، وشهد ذلك تداخلاً في المسميات التي تقترب منه مثل: الولاء التنظيمي (organizational loyalty) والإلتزام التنظيمي (Organizational affiliation) (فلمبان، 2008، ص 23). وتعتبر محاولة Becker سنة 1960 أول المحاولات في وضع مفهوم نظامي لتطبيق سلوك بناء الموظفين في المؤسسات وإتخاذها لتصرفات منسجمة ومتوافقة مع المحافظة على البقاء، وأطلق عليها Becker الإلتزام التنظيمي محاولة منه لوضع تعريف للإلتزام التنظيمي (بن عصمان، 2019، ص 648).

يرى العديد من الباحثين أنه وبالرغم من وجود علاقات مباشرة وقوية بين الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment) والإلتزام الوظيفي (Job Affiliation) والإلتزام التنظيمي (Organizational Affiliation) والولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، وأن هناك خلطاً بين هذه المصطلحات، لكن حقيقة الأمر أن لكل مصطلح منها مفهوم معين، فالإلتزام الوظيفي هو إلتزام الموظف للوظيفة، والإلتزام التنظيمي هو إلتزام للمؤسسة، حيث أن كل إلتزام يعني إلتزام وليس بالضرورة كل إلتزام يعني وجود إلتزام، أما الولاء التنظيمي فيتعلق بالرابطة الوجدانية تجاه المؤسسة طاعة وتأييداً (زايد، 2018، ص 30).

المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته

تعتبر خصائص الإلتزام التنظيمي عن السمات والميزات الرئيسية التي تميزه عن غيره من المفاهيم، أما الأهمية فتنبع من الفوائد والإيجابيات التي تعود بالنفع على كل من المؤسسة والأفراد نتيجة للإلتزام التنظيمي. وفيما يلي تفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: خصائص الإلتزام التنظيمي

يمتاز الإلتزام التنظيمي بجملة من الخصائص التي تعكس مفهومه ومن بين أهم هذه الخصائص ما يلي (Israel, Kifle, & Tigist, & Fantahun, 2017, p. 01):

- يقوم الإلتزام التنظيمي على ثلاث عوامل رئيسية وهي: الإيمان القوي بأهداف المؤسسة وقيمها وقبولها، الإستعداد لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها، والرغبة المؤكدة في الحفاظ على العضوية التنظيمية.
- يتميز الموظفون الملتزمون بثلاث خصائص أساسية وهي كما ذكرها Mullins: الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة، الشعور بالإثارة في الوظيفة، والثقة في القيادة الإدارية.
- الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات الموقفية التي سلط عليها الضوء في حياة المؤسسات، وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة له، ومساهمته الكبيرة في معالجة العديد من مسببات الفشل والقضايا التنظيمية للمؤسسات، وفيما يلي سيتم إبراز أهمية هذا المتغير على مستوى الفرد والمؤسسة كما يلي:

1- **على مستوى الفرد:** تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي بالنسبة للموظف في النقاط التالية (أبو جياب، 2014، ص ص 17-18):

- التأثير الإيجابي على الحياة الوظيفية للموظفين من خلال الشعور بالإنتماء والأمان والإستقرار في العمل.
- النظرة الإيجابية للذات والإحساس بالقوة.
- الحصول على بعض المكافآت المميزة تشجيعاً لإلتزامهم.
- تطوير المسار المهني حيث يحفز الإلتزام التنظيمي الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.
- بناء علاقات إجتماعية حيث يشجع الإلتزام التنظيمي على التعاون والإحتكاك مع أفراد المؤسسة الآخرين.
- الروح المعنوية العالية، والشعور بالحماس أثناء أداء المهام (محمد، و رجب، و محمد علي، 2022، ص 358).
- توليد الثقة لدى الموظفين بالثقة المتبادلة بينهم وبين المؤسسة وأيضا بينهم وبين قادتها (محمد وآخرون. 2022، ص 358).

2- على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية الإلتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية (عليان، 2016، ص ص 32-33):

- التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عنه من فقدان للكفاءات والمهارات، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة منها قدر الإمكان.
- تقليل تكاليف الإستقطاب من خلال إلتزام الموظفين وبقائهم في المؤسسة.
- سهولة الإستجابة للتغيرات والحد من الصراع التنظيمي، لأن الموظفين ذوي الإلتزام يزدادون تقبلاً لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.
- تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال أن الموظفين الملتزمين يتبنون أهدافها كأنها أهدافهم الخاصة.
- تحقيق الجودة في المنتجات والإنتاجية العالية من خلال أن الموظفين الملتزمون يركزون على عملهم بشكل جيد ويسعون دائماً للأفضل (محمد وآخرون. 2022، ص 358).
- إن الإلتزام التنظيمي بإعتباره اتجاهها للعمل وعقلية مهنية قادر على تزويد المدراء بمعلومات مفيدة للتخطيط والتنظيم وتعزيز الكفاءة والآداء العالي (Khaleh & Naji, 2016, p. 174).
- يستخدم الإلتزام التنظيمي كمؤشر هام للتحقق فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على تربية الترابط النفسي بين الأهداف التنظيمية والموظفين (Khaleh & Naji, 2016, p. 174).

المطلب الثالث: نظريات الإلتزام التنظيمي و أبعاده

لفهم موضوع الإلتزام التنظيمي بشكل جيد أوجد الباحثون في هذا المجال العديد من النظريات المرتبطة به بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أوجدوا العديد من المؤشرات والمقاييس التي تسمح بقياسه، وفيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه العناصر.

الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بالإلتزام التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تناولت الإلتزام التنظيمي بشكل خاص ووفق مداخل مختلفة عن بعضها البعض، كما أن هناك بعض النظريات التي لم يرتبط وجودها بالإلتزام التنظيمي لكنها تمسه في العديد من الجوانب وفيما يلي ذكر لبعض من هذه النظريات:

1- نظرية الرهان الجانبي:

صاحب نظرية الرهان الجانبي هو المفكر Becker سنة 1960 وكان نهج هذه النظرية من أول المحاولات لدراسة إطار مفاهيمي شامل حول الإلتزام التنظيمي من منظور علاقة الفرد بالمنظمة، ووفقاً لها فإن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على عقد سلوك التبادل الإقتصادي، حيث يلتزم الموظفون لأن لديهم إستثمارات مخفية تماماً أو مخفية إلى حد ما والتي قاموا بها من خلال البقاء في منظمة معينة (الرهانات الجانبية)، وأنه إذا غادر شخص ما فلن تتم المطالبة بإستثمارات "الرهان الجانبي" إلا بصعوبة، ويشير مصطلح الرهانات الجانبية إلى تراكم الإستثمارات التي يقدرها الفرد، حيث جادل Becker بأنه وعلى مدى فترة من الزمن تتراكم تكاليف

معينة تجعل من الصعب على الشخص الانفصال عن نمط ثابت من النشاط أو هذا يعني الحفاظ على العضوية في المنظمة (Weibo, Kaur, & Jun, 2010, p. 13).

2- نظرية التعلق العاطفي (النفسي):

صاحب هذه النظرية هو Porter سنة 1974، في فترة الإعتماد العاطفي الأوسط تحول التركيز من الرهانات الملموسة إلى التواصل النفسي الذي تم تطويره تجاه المؤسسة، حاولت هذه المدرسة الفكرية وصف الإلتزام على أنه مزيج من العواطف والإهتمام بالمكاسب الاقتصادية من الإرتباط بالمؤسسة، حيث أنه لا يعزى بقاء الموظفين إلى المكاسب الاقتصادية فحسب بل إلى التأثير العاطفي (Ghosh & Swamy, 2014, p. 05).

3- نظرية التبادل الإجتماعي

يعد التبادل الإجتماعي بناءً أساسياً يمكن العثور عليه في كل جانب من جوانب الحياة، حيث يقوم بتوجيه التفاعلات المترابطة على المستوى الشخصي والجماعي، ويمكن تعريفه على أنه أفعال متعمدة يقوم بها أفراد أو مجموعات تتوقع أن يتصرف الطرف الآخر بطريقة مماثلة، ففي التفاعلات الإجتماعية يقال بأن الأفراد يميلون إلى الشعور بالإلتزام بالمعاملة بالمثل (Küçük, 2020, p. 2338). في هذا السياق يشير Schaninger et Turnipseed إلى أن تبادل العطاء والأخذ بين الموظفين ورؤسائهم يشكل أساس علاقة التبادل بينما يقدر الموظف قرارات الدعم والإعتراف بالعمل المنجز أو المعاملة العادلة يميل القائد إلى تقدير ولاء وإلتزام موظفيه ومشاركتهم وأدائهم في العمل. يمكن لعملية التبادل أن تسفر عن نتائج مرغوبة وذلك عندما يشعر الموظفون بالدعم من قبل رؤسائهم سيعملون على إظهار إرتباطهم وإلتزامهم في المقابل وتماشياً مع نظرية التبادل الإجتماعي سيحدون من ميلهم إلى إظهار السلوكيات السلبية (Paillé et al. 2013, p. 736). وفقاً لـ Blau إن إقامة علاقة التبادل الإجتماعي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي: الإستثمار في العلاقة، الإلتزام المتبادل، وبناء علاقة ثقة (Galois-Faurie, 2013, p. 77). ويرى بأن الأفراد مدفوعون لإيجاد التوازن بين ما قدموه وما تلقوه، فالأفراد الذين تلقون خدمات سيكون لديهم الميل إلى الرد بالمثل على السلوكيات التي قدمها الطرف الآخر والعكس صحيح، بالتالي فالعلاقة بين الموظفين ومؤسساتهم هي تبادل ذو مكونات إجتماعية وإقتصادية، حيث يبدأ تحديد علاقات التبادل داخل المؤسسة من خلال الإجراءات التطوعية التي يتم تنفيذها مع توقع أن يتم إرجاعها بطريقة مماثلة، فهناك بعض التبادلات تقوم على المعاملات الإقتصادية فقط في حين أن بعضها الآخر يولد علاقات إجتماعية وإستجابات عاطفية مثل الثقة والإلتزام، من هذا المنطلق يتم التمييز بين التبادل الإقتصادي والإجتماعي، فالمعاملات التي تتضمن علاقات قصيرة الأجل نسبياً وموجهة مالياً وتؤكد التفاعلات فيها على الجانب الملموس من الإلتزام التنظيمي المستمر، أما التبادل الإجتماعي فيعتمد على إلتزامات مختلفة وأكثر تعقيداً فهنا لا يفكر الموظفون في زيادة تجمعاتهم الملموسة فحسب بل يفكرون في تطوير علاقة مرضية أيضاً وتعتمد عملية التفاعل هنا على الفطرة السليمة والثقة عكس التبادل الإقتصادي كما أظهرت الدراسات وجود علاقات هامة بين التبادل الإجتماعي والإلتزام التنظيمي بالذات الإلتزام العاطفي (Küçük, 2020, pp. 2338-2339).

الفرع الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي

أوجد الباحثون العديد من المؤشرات والأبعاد القياسية التي تستخدم في التعبير عن الإلتزام التنظيمي وقياسه، وهذا يرجع كون الإلتزام التنظيمي بنية معقدة متعددة الأوجه، وفيما يلي بعض الأبعاد التي ذكرها الباحثون كما يلي (أبو جياب، 2014، ص 14 ؛ بجاج، 2022، ص ص 135-137 ؛ حوين، 2015، ص 130 ؛ فلمبان، 2008، ص 28):

الجدول (03-01): الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي

الأبعاد	السنة	الباحث
الإلتزام الإغترابي، الإلتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة، الإلتزام المعنوي	1961	Etzioni نموذج
التطابق، الإلتزام للمنظمة	1974	Porter and al
الإلتزام الإتجاهي، الإلتزام السلوكي	1977	Salience and Stew
الإلتزام الأدبي، الإلتزام المحسوب	1978	Kidron
الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمنظمة	1980	Gordon and al
المنظمة كأساس للإلتزام التنظيمي، الفرد كأساس للإلتزام التنظيمي	1981	Angel and Perry
الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر	1984	Meyer and Allen
الإلتزام التلاحمي (التجانسي)، الإلتزام المستديم (المستمر)، الإلتزام الرقابي أو الموجه	1986	Kanter

في هذه الدراسة تم اعتماد نموذج Meyer and Allen وهو مكون من ثلاث مكونات للإلتزام التنظيمي (TCM) (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) (Fantahun, Dellie, Worku, & Debie, 2023, p. 02)، والتي تمثل أبعادا له يمثل كل منها حالة نفسية متميزة تعكس دوافعا متباينة لدى الموظف للبقاء في المؤسسة، وتم التطرق لها في هذه الدراسة كما يلي:

1- الإلتزام العاطفي (الوجداني) **Affective Commitment**: يمثل هذا النوع من الإلتزام مؤشرا يعكس التوجه الإيجابي أو الشعور العاطفي من قبل الموظف تجاه المؤسسة (علي، 2015، ص 05)، ووفقا لـ Meyer and Allen يشير الإلتزام العاطفي إلى قدرة الموظف على تعريف نفسه داخل المؤسسة ومشاركته فيها (Akar & Yildirim, 2008, p. 100)، حيث أن دوافع هذا النوع من الإلتزام هي دوافع عاطفية والتي تعبر عن قوة رغبة الموظف في الإستمرار بالمؤسسة مع شعور دائم بالإرتباط النفسي بما (محمد ع.، 2023، ص 853). ويتميز هذا النوع من الإلتزام بقوة إرتباط الموظف بالمؤسسة وإلتزامه القوي بأهدافها وقيمها، والرغبة في بذل جهد كبير لصالحها (Langevin & Mendoza, 2014, p. 18)، كما يتميز بثلاثة عوامل فارقة عن أي نوع آخر من أنواع الإلتزام الأخرى، وتمثل هذه العوامل الثلاثة في: تزايد درجة التوافق القيمي بين الموظف والمؤسسة، و توافر درجة

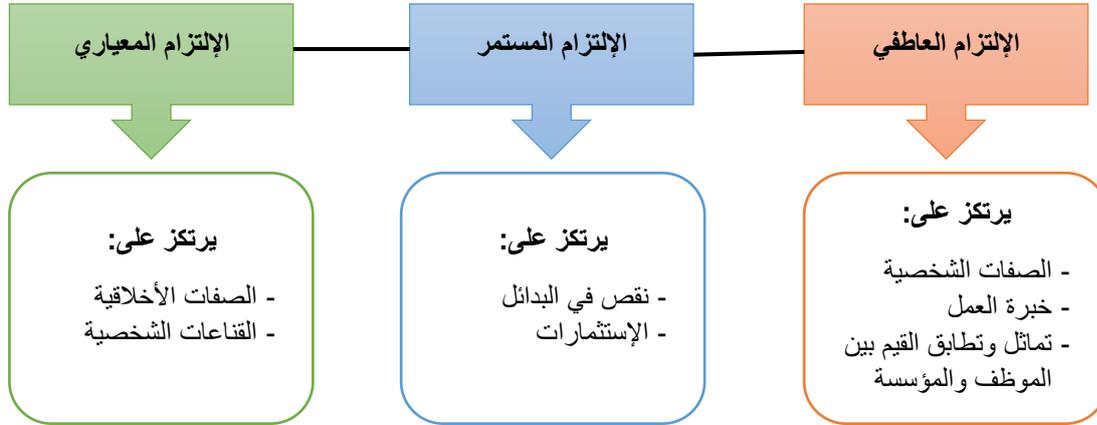
عالية من القبول لأهدافها وقيمها، وأخيرا يكون الرهان حول تحلي الموظف عن عضويته في المؤسسة رهانا فاشلا. حيث أنه إذا ما تم مقارنة الإلتزام العاطفي بالأنواع الأخرى للإلتزام، نجد أنه البعد الأكثر إنتاجية وتسببا لكافة المترتبات الإيجابية الأخرى داخل العمل، ويفسر ذلك بأن ما يتحقق من خلال الرغبة الناتجة عن الإرتباط العاطفي لا يمكن تحقيقه بالإكراه أو حتى عن قناعات أخلاقية (محمد ع.، 2023، ص 846). حيث يشعر الموظفون الملتزمون بشكل عاطفي بالتقدير ويعملون كسفراء لمؤسساتهم وغالبا ما يمثلون أصولا مهمة لها (Kasimoglu, 2021, p. 269).

2- **الإلتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment**: يتشكل هذا النوع من الإلتزام لدى الموظف من قناعات قيمة ترتبط بشعوره بمسؤولية محددة تجاه المؤسسة (محمد ع.، 2023، ص 853). وقد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المؤسسة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو بعد دخوله المؤسسة (التوجه التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري والذي يعبر عنه بالإلتزام الأدبي (منصور و لوكيا، 2017، ص 309)، حيث غالبا ما يشعر الموظفون الذين يظهرون إلتزاما معياريا أنه يجب عليهم البقاء داخل مؤسستهم، وأنهم يشعرون بالذنب حيال العواقب الوخيمة لتركهم لها أو إمكانية مغادرتها، وغالبا ما ترتبط أسباب الشعور بالذنب بأنهم عندما يغادرون المؤسسة سيخلق ذلك فجوة في المعرفة/المهارات مما يؤدي بدوره إلى زيادة ضغط العمل على زملائهم (Kasimoglu, 2021, p. 269). في هذا السياق يحدد Meyer and Allen آليتان يمكن أن تساهما في الإلتزام المعياري، الأولى هي وجود علاقة قوية بين قيم الموظف وقيم المؤسسة، والثانية ذات طبيعة أكثر فاعلية ترتبط بأنظمة المكافآت حيث تتم مكافأة الموظف وفقا لمعايير معينة وقد يشعر هذا الأخير بأنه ملزم بالبقاء في المؤسسة كونه يرى أن هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به (Trofimov, 2017, p. 03).

3- **الإلتزام المستمر (البقائي) Continuance Commitment**: يعرف هذا النوع من الإلتزام على أنه تصور للتكاليف التي ستنتج عن مغادرة الموظف للمؤسسة مقارنة بفوائد البقاء فيها (Solinger, Olffen, & Roe, 2008, p. 70)، وتمثل دوافع هذا النوع من الإلتزام في الخوف من فقدان المزايا التراكمية المكتسبة من الوظيفة، وبالتالي يفسر هذا النوع وفقا لنظرية الرهان الجاني والتي تحدد حجم التضحيات التي قد يتعرض لها الفرد بمجرد تفكيره في ترك العمل فيضطر للإستمرار وبدوافع مصلحة (محمد ع.، 2023، ص 853). حيث أن هذا هو المستوى الذي يعتقد الموظف فيه أن ترك المؤسسة سيكون مكلفا، وتكمن الأسباب الرئيسية وراء هذا الإلتزام في نقص بدائل العمل والأجور ومن الأمثلة الجيدة عليه أن يشعر الموظفون بالحاجة إلى البقاء في مؤسستهم لأنهم إذا إنتقلوا إلى مؤسسة أخرى لن تزداد رواتبهم ومزاياهم (Kasimoglu, 2021, p. 269).

- عبارة أخرى يريد الموظف الذي لديه إلتزام عاطفي قوي البقاء في المؤسسة، والموظف الذي لديه إلتزام معياري قوي يجب عليه البقاء في المؤسسة، ويحتاج الموظف الذي لديه إلتزام إستمراري قوي إلى البقاء في المؤسسة (Lovakov, 2016, p. 151)

الشكل (03-01): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المبحث الثاني: ركائز الإلتزام التنظيمي

كون الإلتزام التنظيمي مفهوم معقد فهو يمثل إحدى التحديات التي تواجه المؤسسات، بإعتباره الواجهة الأساسية التي تعكس وتعبّر عن مدى إرتباط وتمسك الموظفين بالمؤسسة ومدى رغبتهم بالبقاء والإستمرار في خدمتها. في هذا السياق تم السعي لتحديد أهم الركائز التي يقوم عليها الإلتزام التنظيمي إنطلاقاً من تحديد أنواعه والمراحل تطوره في المؤسسة، ثم تحديد أهم المتنبئات والمحددات التي يمكنها التنبئ به، والكشف عن أهم الآثار التي يخلفها، مع عرض المصاعب والمعوقات التي تقف في وجه تطبيقه، وأخيراً الوصول إلى أهم الأساليب والممارسات التي تساعد في بنائه.

لذلك من خلال هذا العنصر سيتم تناول أنواع ومراحل تطور الإلتزام التنظيمي، ثم محدثاته وآثاره، نهاية بالمعوقات التي تقف في وجه تطبيقه مع سبل بنائه.

المطلب الأول: أنواع الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره

للإلتزام التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية تعبر عن إلتزام الموظف وفق الأهداف التي يسطرها، ولتحقيق كل نوع من هذه الأنواع يجب المرور براحل مختلفة للوصول إلى تحقيق وبناء الإلتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لهذه العناصر.

الفرع الأول: أنواع الإلتزام التنظيمي

تختلف أنواع الإلتزام التنظيمي لدى الموظف حسب الهدف من الإلتزام، في هذا السياق يرى Blau and Venderghe أنه يجب التفرقة بين أنواع الإلتزام التنظيمي لدى الموظف كالتالي (بوشلوش و مرداوي، 2017، ص 56):

1- الإلتزام نحو المؤسسة: يعكس هذا الإلتزام مستوى إندماج وعضوية الموظف في مؤسسته ويرتكز على ثلاثة أبعاد هي: البعد العاطفي، البعد المعياري والبعد المستمر.

- 2- الإلتزام نحو العمل: وهو يعبر عن درجة تعرف الموظف على عمله، وبشكل خاص يعبر عن أهمية العمل بالنسبة للفرد ذاته.
- 3- الإلتزام نحو المسار المهني: وهو الإندماج في العمل الذي يتضمن قبول أهداف وقيم الوظيفة، وتوفر الإرادة لبذل الجهد في سبيل هذا العمل، حيث يتعلق هذا المفهوم من الإلتزام بالموظفين ذوي المهارات المميزة وذوي التقنية وأصحاب المعرفة مثل: المهندسون، الممرضون والأطباء المهرة.

الفرع الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

يستغرق تحقيق الإلتزام التنظيمي وقتاً طويلاً، وهذا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للموظف، حيث يتسخ إندماج الموظف بالمؤسسة عبر مراحل مختلفة. إختلف الباحثون في تقسيم هذه المراحل، وفيما يلي أهمها (معمري، 2008، ص 89):

1- مرحلة التجربة: تمتد هذه المرحلة من تاريخ إنضمام الموظف للمؤسسة ومباشرته العمل إلى غاية سنة واحدة حيث يكون الموظف خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والإختيار، ويكون توجهه الرئيسي السعي لضمان قبوله في المؤسسة ومحاولة التأقلم مع وضعه الجديد، يواجه الموظف في هذه المرحلة مجموعة من المواقف كتحديات العمل وعدم وضوح الدور وتضارب إلتزامه مع نمو الإتجاهات نحو المؤسسة.

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين السنتين إلى أربعة سنوات، ويسعى الموظف خلالها إلى تحقيق الإنجاز في عمله، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للموظف وتخوفه من العجز في الإنجاز ويبدأ فيها وضوح وتبلور الإلتزام بالعمل والمؤسسة.

3- مرحلة الثقة والنضج: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى إتجاهات إلتزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

- وهناك من يرى بأن الإلتزام التنظيمي يمر بمراحل أخرى وهي كما يلي (حنونة، 2006، ص 20-21):

1- مرحلة الإلتزام (الإذعان): تبدأ مرحلة الإلتزام من وقت إلتحاق الموظف بالمؤسسة، ويكون هذا الإلتحاق مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها هذا الأخير من المؤسسة، مقابل ذلك فلزام عليه أن يتقبل سلطة الآخرين عليه، وأن يلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على المنافع التي يريدتها.

2- مرحلة التطابق بين الموظف والمؤسسة: يتقبل الموظف سلطة الآخرين عليه لرغبة منه في الإستمرار في العمل بالمؤسسة، لأنه يشعر بالفخر والإعتزاز للإنتماء لها.

3- مرحلة التبني: في هذه المرحلة يكون هناك قبول تام من الموظف لأهداف وقيم المؤسسة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

- وهناك من يقسم مراحل الإلتزام كما يلي (فلمبان، 2008، ص 37):

1- مرحلة الطاعة: وهي مرحلة الخضوع، ويقصد بها قبول الموظف للإذعان للآخرين والسماح لهم بالتأثير عليه في مقابل أجر مادي ومعنوي.

2- مرحلة الإندماج مع الذات: يصل الموظف في هذه المرحلة إلى مستوى من الرضا الوظيفي والذي يجعله يشعر بالفخر والإعتزاز لإنتمائه للمؤسسة.

3- مرحلة الهوية: في هذه المرحلة يكتشف الموظف مدى التماثل والتطابق القيمي بينه وبين المؤسسة، ويتمشى ذلك مع شعوره بأنه جزء لا يتجزأ منها.

المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي وآثاره

الإلتزام التنظيمي كغيره من المفاهيم يأثر ويتأثر بالعديد من السلوكيات والمواقف والمتغيرات الأخرى، بالتالي تساهم هذه الأخيرة في عملية التنبؤ بوجود أو عدم وجود الإلتزام التنظيمي، وفي حالة وجوده ستترب مجموعة من الآثار الحتمية على مختلف مستويات المؤسسة، وفيما يلي نوع من التفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: محددات الإلتزام التنظيمي

ذكر الباحثون في مجال الإلتزام التنظيمي العديد من المحددات أو السوابق التي تنبئ بوجوده من عدمه، منها محددات عامة مثل: (الثقافة التنظيمية، الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، المناخ التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي... وغيرها)، ومنها محددات خاصة بالأبعاد التي تبتتها الدراسة، وفي هذا الصدد تم تناول المحددات التي تخص كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي كما يلي:

1- محددات الإلتزام العاطفي:

- **الإلتجاهات النفسية للفرد:** يرى Albort بأن الإلتجاه هو إستعداد يتكون من خلال تجارب الموظف وخبراته، وهو يؤثر في سلوكياته وإستجاباته للموضوعات والمواقف البيئية المختلفة، ويرى Bogardous بأن الإلتجاه هو عبارة عن ميل يعمل على تقريب السلوك أو إبعاده من بعض عوامل البيئة المحيطة بالموظف، فيضفي عليها معايير موجبة أو سالبة تعبر عن الإلتجذاب نحوها أو النفور منها. في هذا السياق تتكون الإلتجاهات النفسية للموظف من ثلاث مكونات هي: المكون العاطفي والمتمثل في الوجدان والمشاعر المصاحبة للقيم تجاه مثير معين، والمكون المعرفي والمتمثل في مجموعة الحقائق والمعلومات والخبرات والمعارف التي تتصل بموضوع الإلتجاه، وأخيرا المكون السلوكي ويتضح في الإستجابة العملية السلبية أو الإيجابية نحو موضوع الإلتجاه (معمرى، 2008، ص 29-33).

- **الخصائص الوظيفية:** يرى Meyer and Allen في دراستهما أن الخصائص الوظيفية تصنف إلى صنفين، يعكس الصنف الأول تلك العوامل التي يستوفي الموظف من خلالها حاجاته وتدفع إلى الشعور بالراحة الجسدية والنفسية، وتمثل في: مصادقة توقعات الموظف نحو الوظيفة، عدالة توزيع الأجور، الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمي، وضوح الدور... إلخ. أما الصنف الثاني فيعكس العوامل التي تدفع الموظف للشعور بكفاءة دوره في تأديته وظيفته، وتمثل في: درجة إستقلالية الوظيفة، نزاهة تقييم الأداء بما يناسبه من مكافآت، تحديات الوظيفة، فرص الترقية، درجة المشاركة في صنع القرارات، ومقدار الأهمية الشخصية للمؤسسة عند الموظف (العربي، 2018، ص 52).

- **العلاقة مع زملاء العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الموظف وإلتزامه، وتمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر للموظف، فكلما كانت العلاقة جيدة بين الموظف وزملائه كان هناك تعاون جيد بالتالي إلتزام تنظيمي تجاه تحقيق الأهداف وكان

هناك تبادل للمنافع، وكلما كانت العلاقة متوترة كلما قل التعاون بالتالي قل أو حتى إنعدم الإلتزام تجاه تحقيق الأهداف لأن هذا التوتر قد يعيق إشباع إحتياجات الموظف (العنزي، الخضر، و الرب، 2020، ص 255).

2- محددات الإلتزام المعياري:

- **التنشئة الإجتماعية (القيم الأخلاقية والدينية):** في سياق التنشئة الإجتماعية سيتم التطرق للقيم الأخلاقية التي يكتسبها الفرد من خلال نشأته الإجتماعية وجماعته المرجعية (الأسرة، المحيط الخارجي...)، وكذلك القيم الدينية التي يكتسبها نتيجة الإجتهد الذاتي. في هذا السياق يرى Cohen بأن البعد المعياري يتطور قبل الدخول إلى المؤسسة، ويرى González and Guillén بأنه مرتبط بالتنشئة الإجتماعية المبكرة المتمثلة في ممارسات الفضائل الأخلاقية (Betanzos-Diaz, Rodriguez-Loredo, & Paz-Rodriguez, 2017, p. 394)، تتمثل هذه الفضائل في قيم الأمانة، النزاهة، الإعتمادية والمسؤولية والعديد من القيم الأخرى التي تضبط سلوك الفرد ليكون أخلاقيا وسليما (بن صالح، 2014، ص 245)، أما القيم الدينية (الإسلامية تحديدا) فتتمثل في الأسس والقواعد التي يغرسها القرآن الكريم في نفس الفرد المسلم والتي تضمن له التنشئة السليمة والتعامل الإيجابي (عواج و عامر، 2021، ص 918).

- **القيم التنظيمية المدركة:** تعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية التي تعبر عن فلسفة المؤسسة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه سلوك الموظفين وهي أساسية في تحديد الإختيارات وتحفيز السلوك، وتعتمد العديد من المؤسسات اليوم إلى وضع قائمة للقيم الرسمية أو ما يسمى بالميثاق الأخلاقي وتجعله مرجع أساسي للإعلان عن أهدافها كما تجعله بمثابة المعيار لتقييم سلوكها وسلوك موظفيها، وتختلف نظرة المؤسسة عن الموظفين حول هذه القيم، فإذا كان إعتماد هذه القيم مهم للمؤسسة فإن الأهم منه هو نظرة الموظفين ومدى إدراكهم لهذه القيم هو الذي يحدد موقفه تجاه الآخرين سواء المؤسسة أو موظفيها (نعموني، 2006، ص 33).

- **العقد النفسي:** لا يمثل العقد النفسي الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الموظف والمؤسسة، فالمؤسسة تطالب الموظفين بضرورة الإلتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل أداء أفضل للحصول على أفضل إنتاجية مقابل توفير البيئة المساعدة على إشباع إحتياجاتهم المادية والمعنوية، في هذا السياق أكدت العديد من الدراسات أهمية العقد النفسي من حيث الإلتزام التنظيمي، فكما إرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي إنخفضت مستويات بعض الظواهر السلبية في المؤسسة كالتغيب والتأخر عن العمل (معمري، 2008، ص 95).

3- محددات الإلتزام المستمر:

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تعبر ممارسات إدارة الموارد البشرية عن الأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارة من أجل إستقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة، وتوجد العديد من الممارسات ومن أهم الممارسات أو الأنشطة التي يمكن أن تنبئ بالإلتزام الإستمراري هي المكافآت والحوافز والتدريب والتنمية، حيث تعبر المكافآت والحوافز عن المؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء عمله وتمثل في حقوقه كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح وأيضا الحوافز المعنوية. أما التدريب والتنمية فيشيران إلى الجهد الذي تبذله إدارة الموارد البشرية لتزويد موظفيها بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء مما ينعكس على أداء المؤسسة (القراله، 2018، ص ص 08-09).

- الأمن الوظيفي: الأمن الوظيفي يعبر عن شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله وعلى إستقراره في العمل وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل (كيرد و صفراي، 2021، ص 413)، حيث أنه لا يمكن لأي موظف أن يعمل في جو مشحون بالتهديدات أو التوقعات بإنهاء خدماته بغض النظر عن الأسباب فهو يشعر بالتهديد الدائم ويرى أنه لا وجود له في مستقبل المؤسسة لذلك سيعتبر عمله مؤقتا ويقوم به كيفما يكون حتى يعبر إلى الجهة التي يعتبر نفسه آمنا فيها، وسيظل يبحث عن عمل بديل وأثناء هذا البحث سيتكون لدى الموظف تلقائيا آلية دفاعية للمحافظة على موقعه قدر الإمكان وهذا ما سيضر بالأداء العام (ال عزام، 2022، ص 578).

- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية وبيئة العمل الداخلية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الإختيار في اتجاهات الموظفين، بالتالي تؤثر في درجة إلتزامهم، فكلما توفرت فرص العمل والبدائل المتاحة وإدراك الموظف لسهولة التنقل لوظائف أخرى خارج المؤسسة إنخفض الإلتزام التنظيمي لديه والعكس. كما أن لبيئة العمل الداخلية دور كبير في تحقيق أو إضعاف الإلتزام المستمر ونسلط الضوء هنا على نظام الأجور حيث لا يقل أهمية في التأثير على الإلتزام التنظيمي إذا إتسم بالعدالة والتناسب مع عبئه والقبول من جانب الموظفين (العفيف، 2018، ص 87).

الفرع الثاني: آثار الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي سلاح ذو حدين يتجسد أولها في الجانب الإيجابي والثاني في الجانب السلبي، فهو يؤثر في الحياة الوظيفية والإجتماعية للموظف كما يؤثر على المؤسسة ككل، وفيما يلي سيسلط الضوء على أهم الآثار الإيجابية والسلبية للإلتزام التنظيمي على كل من الموظف والمؤسسة.

1- الآثار الإيجابية للإلتزام التنظيمي

وهي الآثار التي تسبب تحسنا وتزايدا في أداء الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- بالنسبة للفرد: يمكن إدراج الآثار الإيجابية بالنسبة للفرد والناجحة عن الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية (معمرى، 2008، ص 97):

- الشعور بالإنتماء والإرتباط بالمؤسسة والإستقرار الوظيفي
- تقوية التصور الذاتي الإيجابي
- الحصول على مكافآت تليق بمستوى الإلتزام المقدم
- يسمح الإلتزام التنظيمي للموظفين بالإلمام بالمعلومات التي تقدم فهما أفضل للإحتمالات الشخصية والفرص المستقبلية داخل المؤسسة (برقوق و درنوبي، 2014، ص 28).
- معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف الشخصية للموظف (برقوق و درنوبي، 2014، ص 28).

- بالنسبة للمؤسسة: يمكن إدراج الآثار الإيجابية بالنسبة للمؤسسة والناجمة عن الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية (Fantahun et al. 2023, p. 02):

- تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال زيادة الرغبة القوية في العمل والبقاء في المؤسسة.
- إنخفاض كل من معدل الدوران الوظيفي والإرهاق والتغيب.
- زيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفاعلية في الأداء (برقوق و درنوبي، 2014، ص 27).

2- الآثار السلبية للإلتزام التنظيمي

وهي الآثار التي تسبب تراجعاً في أداء الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن تقسيمها كما يلي:

- بالنسبة للفرد: يمكن إدراج الآثار السلبية بالنسبة للفرد والناجمة عن الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية (برقوق و درنوبي، 2014، ص 29):

- إنخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.
- زيادة الضغوط والمشاكل في الحياة الاجتماعية (العائلة والعلاقات الاجتماعية).
- العزلة الاجتماعية بسبب الإنغماس في العمل (عطية، 2016، ص 44).
- زيادة مستوى الاعتمادية والإتكالية على الموظف.
- زيادة مستوى الإجهاد والإرهاق.

- بالنسبة للمؤسسة:

- يكاد أن لا يكون هناك آثار سلبية للإلتزام التنظيمي على المؤسسة كون آثاره الإيجابية وفوائده بالنسبة للمؤسسة تغطي الكثير من المشاكل فيها، لكن يمكن أن يكون هناك آثار سلبية تنتج عنه وهذه الآثار يمكن أن تكون سلبية على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، فمثلاً شدة الإلتزام التنظيمي للموظفين يمكن أن ترسم لديهم صورة ذهنية بأنهم هم أصحاب المؤسسة وأصحاب القرار فيها فيصبح هناك نوع من الهاجس التملكي والإحتكار التنظيمي لديهم (إحتكار المؤسسة) مما يسبب الكثير من الصراعات التنظيمية (بين الموظفين بعضهم البعض)، وصراعات السلطة (بين الموظفين وأصحاب السلطة في المؤسسة)، والصراعات الخارجية (بين الموظفين والعملاء).

- كذلك يمكن أن تكون هناك آثار سلبية على المؤسسة ناتجة عن الإلتزام المستمر وذلك في الحالات الخاصة التي تمر على المؤسسة مثل حالات الإختناق أو الضيق المالي وما ينتج عنه من نقص في أجور الموظفين أو عدم دفعها لفترة من الزمن، نقص البرامج التدريبية نقص العلاوات وغيرها من التحفيزات، فهذا النوع من الإلتزام إذا ما إتبعه الموظفون في هذه الحالات الخاصة سوف يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان عمالتها، بالتالي تعطل أو توقف نشاطها.

المطلب الثالث: معيقات الإلتزام التنظيمي وأساليب بنائه

إن السلوكيات أو المواقف التي يكون الموظف مصدرها تتأثر وتتغير وفق الظروف التي يتعرض لها صاحبها، وتتعرفل أو تتعزز وفقا له أيضا، وكون الإلتزام التنظيمي هو موقف ناتج عن الفرد أو الموظف، لا بد من أن يواجه مجموعة من العراقيل تحول دون وجوده أو تطوره، ويأتي هنا دور المؤسسة في إيجاد أساليب لبنائه وتعزيزه تحطيا لتلك العراقيل. وفيما يلي نوع من التفصيل لهذين العنصرين.

الفرع الأول: معيقات الإلتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي تعالجها دراسات السلوك التنظيمي، وباعتبار أن السلوكيات التنظيمية في تغيير مستمر لا بد من وجود عقبات وعراقيل تقيد تغيرها نحو الأحسن. بالتالي هناك جملة من العوائق تسهم في عرقلة بناء أو وجود الإلتزام التنظيمي ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:

1- معيقات خاصة بالفرد:

وهي المعوقات التي يكون الموظف مشاركا فيها، والتي تمنعه عن الإلتزام التنظيمي. ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **إنتهاك العقد النفسي:** يمثل إنتهاك العقد النفسي ردة فعل شعورية وتجربة عاطفية للموظف مكونة من مزيج من مشاعر خيبة الأمل والمرارة والإستياء والسخط التي تنبثق من إعتقاده بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة، ينشأ من العملية الإدراكية للموظف نتيجة خرق العقد النفسي (فشل المؤسسة في تنفيذ إلتزاماتها تجاه موظفيها) (عبد الله، إسماعيل، و يعقوب، 2019، ص 173).
 - **الإحتراق النفسي:** الإحتراق النفسي هو حالة نفسية ناتجة عن جملة من الضغوطات المهنية والأعباء الإضافية في العمل، حيث تؤدي إلى شعور الموظف بالقلق والتوتر والإجهاد وفقدان الإهتمام بالنفس والعمل (طير و بوزيان، 2023، صفحة 713).
 - **الجنس:** حيث أن هناك دراسات تفرق بين مستوى الإلتزام عند الرجل والمرأة، وترى بأن إلتزام المرأة يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به، كما أنه يتأثر بوضعيتها وأدوارها الإجتماعية (فلمبان، 2008، ص 33). وهذا ما تعكسه ظاهرة السقف الزجاجي.
- 2- معيقات خاصة بالمؤسسة والمدراء (المشرفين):**

وهي المعوقات التي يتشارك إدارة المؤسسة أو قادتها فيها والتي تمنع الموظفين عن الإلتزام التنظيمي، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **خرق العقد النفسي:** يعبر خرق العقد النفسي عن العملية الإدراكية التي تتبلور لدى الموظف تجاه فشل المؤسسة في جميع إلتزاماتها أو إحدائها، ويسبب هذا الخرق تأثيرا سلبيا على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين (عبد الله، إسماعيل، و يعقوب، 2019، ص 173).

- **ضغوطات العمل:** ينتج عبء العمل في كثير من الأوقات بسبب سوء توزيع المهام ما يجعل الموظف يواجه ضغطا يفوق الضغط الطبيعي في العمل. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن ضغوط العمل تعد العامل الرئيسي في كثير من المشاكل التنظيمية وخاصة الأداء المنخفض وترك العمل والغياب والعدوانية (جمال الدين، 2019، ص 155).

- الإشراف التعسفي (القيادة الهدامة): ويعرف الإشراف التعسفي على أنه شكل من أشكال سوء المعاملة في مكان العمل، حيث يدرك الموظف من خلاله مدى التصرفات والسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية لرؤسائهم (عبد الله، إسماعيل، و يعقوب، 2019، ص 171). وهو ما يعكس عدم التقارب بين القيادة الإدارية والعمال ما يؤدي إلى إنخفاض أو حتى إنطفاء الروح المعنوية للموظفين.

- غموض الدور وتضارب الأدوار: يشير غموض الدور إلى الموقف الذي لا يكون فيه الموظف واضحا بشأن ما هو متوقع منه القيام به، أما تضارب الدور فيشير إلى التناقض بين الأدوار التي يدركها الموظفون في المؤسسة والأدوار المتوقعة منهم، حيث أنه إذا كان تصور غموض الدور وتضارب الدور مرتفعا بالنسبة للموظفين في المؤسسة فإنه يسبب ضغوطا لديهم يمكن أن يكون لها عواقب سلبية على بعض المواقف التنظيمية كالإلتزام التنظيمي (Akar & Yildirim, 2008, p. 100).

الفرع الثاني: أساليب بناء وتعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي

لتحقيق الإستفادة من قدرات وإمكانيات العاملين لا بد من الوصول بهم إلى درجة عالية من الإلتزام التنظيمي، في هذا السياق تتبع المؤسسة ومسؤولوها العديد من الأساليب للوصول إلى تحقيق وبناء ذلك، ولا يقتصر الأمر عليهم فقط بل يتمادى للموظفين فهم بدورهم لهم مجموعة من الأساليب والطرق المنتهجة لتعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم وفيما يلي بعض من هذه الأساليب.

1- على مستوى الفرد:

وهي الأساليب التي تنبع من الموظف إراديا أو لا إراديا، والتي تساهم في بناء وتعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي لديهم بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- عوامل شخصية: وهي العوامل التي تعكس شخصية الفرد من خلال ثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، ومدى إرتباطه النفسي بالوظيفة (فلمبان، 2008، ص 32).

- الثقة التنظيمية: تعتبر الثقة من بين أهم المفاتيح الرئيسية لنجاح المنظمات فهي من بين أهم المحددات لبعض السلوكيات التنظيمية الإيجابية والتي من بينها الإلتزام التنظيمي، في هذا السياق يجادل Siegall and Worth بأن الثقة التنظيمية ضرورية حيث أن الموظفين بحاجة إلى الوثوق في أن إلتزامهم تجاه المنظمة والجهود التي يبذلونها نيابة عن المنظمة ستؤدي إلى فوائد شخصية من خلال النجاح التنظيمي المنسوب لإلتزامهم، بالتالي إذا تمكن الموظفون من ذلك فسوف يسعون لتطوير الإلتزام التنظيمي (Laka-Mathebula, 2004, p. 07).

- التوافق المهني: وهو العملية المستمرة التي يقوم بها الموظف بغية تحقيق تلاؤم مع متغيرات بيئته عمله، ومتطلباتها المادية والنفسية الإجتماعية، وذلك بالتوفيق بين خصائصه الذاتية وطبيعة وظروف عمله وعلاقته مع زملائه والمشرفين في المؤسسة، وصولا لتحقيق التوازن والتوافق المنشود (جغبلو، 2019، ص 90).

2- على مستوى المشرفين:

وهي الأساليب التي تتبع من المشرف، والتي تساهم في بناء وتعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **الإثراء الوظيفي:** يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله من خلال توسيع مجال مسؤوليته في العمل المخصص له وإعطائه المزيد من حرية التصرف والاستقلالية ومزيداً من المشاركة في إتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، فتعزز المشاركة الميل النفسي للموظفين ليعملوا من خلال قراراتهم الشخصية وليس من خلال ما هو مطلوب منهم (الشوابكة، 2010، ص 36). ويتم إنشاء الإلتزام بين الموظفين من خلال المشاركة المستمرة في الأنشطة التنظيمية المختلفة، وتتم هذه المشاركة من خلال البحث عن إقتراحات مهمة من أعضاء الفريق، والإستماع إلى قضاياهم وزيادة مشاركتهم في عملية صنع القرار التنظيمي إلى حد معين وهذا ما يعكس لدى الموظفين الشعور بالمشاركة والتقدير من مؤسستهم (Elzohairy, Elsayed, & Ibrahim, 2019, p. 164).

- **تمكين الموظفين:** عرف Ongori and Shunda التمكين على أنه: "شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجراء، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعده على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل". بالتالي يمكن القول بأن التمكين هو عملية منح القوة للموظفين من حيث إتخاذ القرارات التي تخص عملهم بأنفسهم دون تدخل مباشر من الإدارة، ويسهم تمكين الموظفين في إطلاق العنان لهم في تفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبتكارية وبمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار (عبد الحسين، 2012، ص ص 264-265).

- **خصائص المشرف (القائد):** من المهم الإلتباه إلى خصائص المشرفين والتي من الأكد أنها ستعزز الإلتزام التنظيمي ومن بين هذه الخصائص ما يلي: الأصالة والروحانية في السلوك القيادي، المعاملات الصحية، فتح باب الإتصال مع المشرفين، جودة الإشراف، علاقة التوجيه، والثناء والتقدير من قبل المشرفين.

3- على مستوى المؤسسة:

وهي الأساليب التي تتبع من إدارة المؤسسة، والتي تساهم في بناء وتعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث يمكن لها أن تصنع الإلتزام وتعززه في نفوس موظفيها من خلال الإهتمام بهم وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، ويمكن إدراج هذه الأساليب في النقاط التالية:

- **سياسات إدارة الموارد البشرية:** يجب على المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة إتباع سياسات داخلية تساعد في إشباع حاجات الموظفين، لأن إشباع هذه الأخيرة سيترتب عليه إثارة نمط سلوكي إيجابي مما يساعد على تكوين سلوك متوازن ناتج عن مساندة المؤسسة لموظفيها (عاشوري، 2015، ص 58)، حيث تسعى المؤسسة دائماً للحفاظ على الموظفين ذوي الإلتزام العالي، وتعزيز الإلتزام لديهم ولدى الموظفين ذوي الإلتزام المنخفض. لهذا تقوم بإستخدام وإنتهاج سياسات معينة تعمل على تعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي لديهم، ويكون مقرها على مستوى إدارة الموارد البشرية كونها المسؤول الأول عن شؤون الموظفين. في هذا السياق

حدد Pfeffer مجموعة مكونة من سبع ممارسات إدارية يعتقد بأنها تؤدي إلى نتائج تنظيمية تتعلق بعوائد إقتصادية أعلى وهي: الأمان الوظيفي، التوظيف الإنتقائي، الفرق ذاتية الإدارة واللامركزية في إتخاذ القرار، تعويض مرتفع مرهون بالأداء، تدريب الموظفين، إنخفاض فروق الحالة، مشاركة المعلومات (Laka-Mathebula, 2004, p. 03). وسيتم شرح بعض من هذه الممارسات في العوامل قادمة الذكر.

- تحقيق الأمان الوظيفي: لا يمكن لأي موظف أن يعمل في جو مشحون بالتهديدات والتوقعات السلبية تجاه مؤسسته والمتمثلة في إنهاء خدماته والتخلي عنه، وبسبب هذه التوقعات سيعتبر الموظف عمله مؤقتاً ويؤديه كيفما يكون بدون إلتزام حتى يعبر إلى الجهة الآمنة (ال عزام، 2022، ص 578)، في هذا السياق عرف الأمان الوظيفي بأنه: "شعور الموظف بالطمأنينة على مصدر دخله، وعلى إستقراره في العمل، وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل"، بالتالي عند توفر الأمان الوظيفي سيتوفر الأمان النفسي والأمن المادي والإستقرار الوظيفي، مما يدفع الموظفين إلى التمسك بمؤسستهم وزيادة الرغبة في العمل وما يصاحبها من رفع في مستوى آدائهم (كيرد و صفرائي، 2021، ص 413).

- التوظيف الإنتقائي: يعبر التوظيف الإنتقائي عن إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد ذوي التجانس القيمي مع المؤسسة، حيث أن تجانس وتوافق قيم الموظفين مع قيم وأهداف مؤسستهم من العوامل الأساسية التي تدعم إلتزامهم التنظيمي، بالتالي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية مراعاة ذلك في إختيار المنتسبين الجدد للمؤسسة (الحنجوري، 2018، ص 54).

- فرق العمل ذاتية الإدارة: عند توجه المؤسسة نحو التمكين فهي تتوجه نحو بناء فرق العمل داخل هيكلها، حيث تلعب فرق العمل دوراً كبيراً في مجال التمكين الإداري، وإن مفهوم هذه الفرق هو أكثر من مجرد مجموعة، ففرق العمل يتمتع بمهارات متكاملة، وملتمزم بتحقيق هدف مشترك، ويتمتع بمسؤولية جماعية ولهم سلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية. وفرق العمل ذاتية الإدارة تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي تتعاقد مع الإدارة لتقوم بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (النويقة، 2014، ص ص 432-433). فكلما زادت المسؤوليات زاد الإلتزام.

- التسويق الداخلي للموارد البشرية: ويعتبر التسويق الداخلي أيضاً فلسفة لإدارة الموارد البشرية يقوم على إختيار وتوظيف الموظفين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأهم، وكذلك إستخدام المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يساهم هذا التسويق في تحقيق التكامل والتنسيق في الأنشطة الداخلية للمؤسسة والتي تتعلق بالموظفين وعلاقاتهم، كما يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين (الشوابكة، 2010، ص ص 13-14).

- تطوير مناخ تنظيمي أخلاقي وإيجابي: المناخ التنظيمي هو عبارة عن ذلك المجال والطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الموظفين. حيث يساهم المناخ التنظيمي الجيد والملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف التنظيمية كما يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للموظفين ويجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي (عاشوري، 2017، ص 68).

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي ((Organizational Commitment (OC) هو وجهة نظر نفسية أو إرتباط نفسي يشعر به الموظف تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لإتجاهاتها وقيمها، بالتالي فهو يعكس قوة تمسك الموظف بمؤسسته وإقتناعه بقيمتها وأهدافها وسعيه لتحقيقها، ويتكون من الإلتزام العاطفي والمعياري والمستمر. ويعتبر الإلتزام التنظيمي من بين أهم المواقف التنظيمية التي تمثل الركائز الأساسية المؤثرة في نجاح المؤسسات أو فشلها، كما يعبر عن الظواهر التي تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الموظف والمؤسسة ويعكس درجة المسؤولية التي يتحملها الموظف تجاه مؤسسته، فعلى كل مؤسسة تسعى نحو النجاح الإنطلاق نحو الإستثمار في موظفيها وفي مواقفهم التنظيمية.

الفصل الرابع :

العلاقة بين المواقف

والسلوكيات

التنظيمية

(الثقة التنظيمية،

الإلتزام التنظيمي،

سلوكيات المواطنة

التنظيمية)

-تأطير نظري-

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

تمهيد:

مما لا شك فيه أن الوقوف على مفهوم واضح ومحدد ودقيق لظاهرة إرتباطية معينة (دور أو أثر)، يعتبر شرطا أساسيا لإدراكها وفهم حقيقتها، كما أن توفر المفاهيم الصحيحة عن أي ظاهرة شيء ضروري لفهم سياقها المفاهيمي، في هذا السياق وجدت العديد من الدراسات الحديثة في مجال العلوم السلوكية ركزت جهودها لتحليل طبيعة العلاقات السببية بين السلوكيات التنظيمية والمواقف السلوكية وغيرها، متناسين إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين هذه السلوكيات والتي بدورها تؤثر في سلوكيات أخرى. ففي الفترة المعاصرة تطورت فكرة أن تميز المؤسسات ونجاحها لن يتوقف على أصولها الملموسة فقط بل يمكن أن يتمادى الأمر إلى أصولها غير الملموسة والمتمثلة في الموارد البشرية والتي تنتج عنها مواقف تكون غير دقيقة وصعبة التحديد، لأنها ذات طبيعة ضمنية وأكثر إنتشارا في أذهانهم وفي قيمهم ومعتقداتهم، تنعكس هذه المواقف أو النوايا السلوكية في شكل سلوكيات تنظيمية. من هذا المنطلق تعد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية من بين أهم النوايا السلوكية والسلوكيات التنظيمية التي تساهم في نجاح المؤسسات، وإن التفاعل بين هذه المؤسسات من المؤكد أنه سيحدث فارقا كبيرا وإيجابيا في حياة المؤسسات.

إرتأت هذه الدراسة البحث عن نتاج التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وأثر هذا التفاعل على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفق العناصر التالية:

- المبحث الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (التفاعل)
- المبحث الثاني: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

المبحث الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

توصف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الموظف بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة والمشرف (القائد أو الرئيس) وبجميع زملاء العمل، وذلك بما يعكس رضاه وإلتزامه تجاه مؤسسته، فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه دون ثقة تنظيمية، في هذا السياق ذكر بعض الباحثون أن الثقة بالمؤسسة هي آخر مرحلة من مراحل الإلتزام التنظيمي وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر معه طالما يستمر وجوده فيها، حيث يزداد ولائه وتصبح علاقاته داخل المؤسسة قوية وينتقل إلى مرحلة النضج. وأشارت بعض الدراسات إلى أن الموظفين الذين لديهم ثقة تنظيمية عالية يتمتعون بمستوى عالي من الإلتزام والولاء تجاه المؤسسة، إذ يشير Leana and Van Buren بأن العلاقات الإجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساسا لبناء الإلتزام التنظيمي بين أفراد المؤسسة (عبد الخير و بابكر، 2018، ص 89). كما يشير Kollock أن الإلتزام ينشأ من الشعور بالثقة (Yilmaz, 2008, p. 2294)، وذكر Fukuyama بأن أماكن العمل عالية الثقة تتميز بالمسؤولية المشتركة والشعور المتبادل بالإلتزام (Andrade et al. 2017).

المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي

ظهرت العديد من الدراسات التي تربط بين الثقة التنظيمية وعدد من سلوكيات ونواتج العمل الإيجابية، حيث تعد الثقة التنظيمية مفتاحا أو عنصرا أساسيا في تحقيق الإلتزام التنظيمي بوجه عام، حيث تشير إلى أن الإلتزام التنظيمي هو أحد النتائج المركزية للثقة التنظيمية ومن أهم العوامل التي تتأثر بها (Akkaya, 2020, p. 308). في هذا السياق توصلت بعض الدراسات إلى وجود إرتباط قوي بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، كما أظهرت أن الثقة التنظيمية تسبق الإلتزام التنظيمي وأن من يثقون يلتزمون بشكل أكبر، وبهذا الصدد رأى Sadq et al بأنه وأثناء وجود الثقة التنظيمية يصبح العمال أكثر تكيفا وإلتزاما في العمل، كما أظهرت بعض الدراسات بأن الإلتزام التنظيمي يعد أحد المترتبات المركزية للثقة التنظيمية، كما كشفت أن الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تعد متنبئا مهما للإلتزام التنظيمي (محمد ع.، 2023، ص ص 860-861). من هذا المنطلق سيتم التطرق للعلاقة بين كل من أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإلتزام وذلك من خلال التدخل الضمني لنظرية التبادل الإجتماعي.

الفرع الأول: العلاقة بين الثقة في زملاء العمل وأبعاد الإلتزام التنظيمي

الثقة التنظيمية هي عملية منفصلة ولكنها مجسدة في سلوكيات ومواقف الموظفين في الشعور والإيمان والإلتزام والصدق تجاه بعضهم البعض. حيث تلعب الثقة بين زملاء العمل دورا مهما في تطوير السلوك التعاوني وتشكيل روح الفريق والإلتزام التنظيمي والمساهمة في إرضاء الموظف (Bastug, Pala, Kumartasli, Gunel, & Duyan, 2016, p. 1418). من هذا المنطلق سيتم التعرف على دور الثقة في زملاء العمل في تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي والعكس، وذلك كما يلي:

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

1- **الثقة في زملاء العمل والإلتزام العاطفي:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في زملاء العمل والإلتزام العاطفي من منطلق الحفاظ على العلاقات الإجتماعية، فمن خلال التعاريف السابقة لكل من الثقة في زملاء العمل والإلتزام العاطفي لوحظ اشتراكهما في التركيز على مشاركة القيم والمبادئ، حيث تعرف الثقة في زملاء العمل بأنها ثقة الموظفين داخل المؤسسة ببعضهم البعض من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بينهم، بما تعكس تطابق القيم والمبادئ بينهم (مدوكي، 2023، ص 425)، وعرف الإلتزام العاطفي بأنه توجه إيجابي وشعور عاطفي يظهره الموظف نحو المؤسسة بإرتباطه بها وبأهدافها وإرتباطا وجدانيا، فالموظفون الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام العاطفي يقعون فيها بسبب علاقة الحب والميل التي يشعرون بها تجاه المؤسسة (عبد الخير و بابكر، 2018، ص 88). بالتالي ينشأ الإلتزام العاطفي عندما يريد الموظف البقاء في المؤسسة، ومن بين أسباب الرغبة في البقاء هو الثقة في زملاء العمل. فعندما يتوقع الموظف توقعات إيجابية تجاه زملائه يتكون لديه نوع من المشاعر الإيجابية تجاههم خاصة وإذا تحققت تلك التوقعات، فيصبح هناك نوع من الحياة الإجتماعية والمتمثلة في العلاقات الإجتماعية المترابطة تنظيميا بين الموظف والموظفين الآخرين بالتالي يزداد تمسكه بالمؤسسة نتيجة العلاقات الإجتماعية التي تطورت داخلها، والتي يحدث فيها تشارك للقيم والمبادئ. من هذا المنطلق تعمل الثقة في زملاء العمل من خلال الروابط الإجتماعية المطورة تنظيميا كدافع لتحفيز الإلتزام العاطفي من خلال التشارك القيمي.

2- **الثقة في زملاء العمل والإلتزام المعياري:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في زملاء العمل والإلتزام المعياري من منطلق السلوك الأخلاقي الذي يتولد من خلال الثقة في زملاء العمل للحفاظ على العلاقات الإجتماعية والتي تعتبر من بين التدخلات التنظيمية اللاحقة التي ينشأها الموظف في المؤسسة (بعاج، 2022، ص 128)، حيث يعرف السلوك الأخلاقي للموظف على أنه كل القيم التي تصدر من الموظف في شكل عمل حركي أو تفكير أو مشاعر أو إنفعالات. أما الإلتزام المعياري فهو الإرتباط الأخلاقي السامي بالمؤسسة، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (شبعات و فوجيل، 2020، ص ص 57-58). كما عرف على أنه يعكس الشعور بالإلتزام بمواصلة العمل، حيث يشعر الموظفون ذوي المستوى العالي من الإلتزام المعياري أنه يجب عليهم أخلاقيا البقاء مع المؤسسة. وهو نوع من الإلتزام الناتج عن الإلتزام الأدبي للموظف، وأنه من العيب عنده مغادرة المؤسسة (مدوكي، 2023، ص 424). بالتالي عندما يصبح هناك نوع من الثقة بين زملاء العمل يصبح صعبا على الموظف من باب الأخلاقيات كسرهما بمغادرة المؤسسة، فيصبح حريصا على الحفاظ عليها وذلك بالحفاظ على بقاءه في المؤسسة من خلال الحفاظ على الصورة الجيدة في نظر زملائه وإثباته الجدارة بالثقة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تجربة المواقف الصعبة والتي تعكس مدى تحمل الموظف مسؤولية المؤسسة من خلال كونه على قدر من الثقة والمسؤولية تجاه عمله وعلاقاته الإجتماعية فيها.

3- **الثقة في زملاء العمل والإلتزام المستمر:** يشير الإلتزام المستمر إلى رغبة الموظف في البقاء في المؤسسة لحاجته إلى ذلك وعدم وجود بدائل أخرى له ما يجعل ترك العمل مكلفا، بالتالي هو إرتباط مصلحي يقوم على درجة المنفعة المتحصل عليها (نعرورة و تي، 2021، ص 347)، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية (بختي و قنيفة، 2022، ص 692). بالتالي بما أن هذا النوع من الإلتزام يركز على المقارنة بين فوائد البقاء في المؤسسة وتكاليف مغادرتها، فهو ليس له علاقة

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

مباشرة بالثقة في زملاء العمل لأنه سيركز أكثر على الإجراءات والممارسات الإدارية التي تنتهجها إدارة المؤسسة أو مسؤوليها لجعل الموظفين دائمين في المؤسسة.

الفرع الثاني: العلاقة بين الثقة في المشرفين وأبعاد الإلتزام التنظيمي

إن الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فلا يمكن تحقيق الكفاءة والفاعلية في المؤسسة إلا عندما يصل المشرفين (المدراء والقادة) إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المؤسسات لا يقل شئنا إن لم يزد عن الجانب التنظيمي، وعندما يدركون بأن العقلانية لا تكمن فقط في رؤية الإلتزام والوفاء كمفتاح لزيادة القدرات التنظيمية، بل إن العقلانية من جانبهم تكمن في أهمية رؤية الموظفين يتحكمون في هذا الإلتزام، فالإلتزام لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة (فليح، 2010، ص 168). في هذا السياق تمثل الثقة في المشرفين أو ما تسمى بالثقة القيادية أحد مستويات الثقة التنظيمية التي تتبلور بين الموظفين ومشرفيهم، وتتكون من المعلومات التي يعتمد عليها الموظف في رسم مشاعر الثقة أو عدمها تجاه المشرفين على أساس التفاعل اليومي الذي يحدث فيما بينهما (بن عيدة، 2017، ص 56). من هذا المنطلق سيتم التعرف على دور الثقة في المشرفين في تحقيق أبعاد الإلتزام التنظيمي والعكس، وذلك كما يلي:

1- **الثقة في المشرفين والإلتزام العاطفي:** بإعتبار المشرفين هم همزة الوصل بين الموظفين وإدارة المؤسسة، سيتم تناول العلاقة بين الثقة في المشرفين والإلتزام العاطفي من منطلق سلوكيات المشرف والعلاقات الإجتماعية بينه وبين موظفيه، حيث تشير هذه العلاقات إلى وجود جو من الود والصدقة والإحترام والثقة بين المشرف وموظفيه، أي أن المشرف يأخذ في الحسبان والإعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل. من هذا المنطلق يمكن القول بأن ثقة الموظفين في مشرفيهم يمكن أن تنعكس إيجاباً على المؤسسة في شكل إلتزام تنظيمي. حيث يتأثر السلوك التنظيمي للموظفين بأسلوب المشرفين في التعامل معهم ومدى قدرتهم على إيجاد جو من الثقة والصراحة، في هذا السياق يعرف الإلتزام العاطفي بالمؤشر الذي يعكس التوجه أو الشعور العاطفي من قبل الموظف نحو المؤسسة، بما يعني أن الموظفين الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام العاطفي يقعون في المؤسسة بسبب علاقة الحب أو الميل الذي يشعرون بها نحوها، ويتأثر هذا النوع من الإلتزام لدى الموظفين بدرجة إدراكهم للعديد من العلاقات الإجتماعية ومن بينها قرب المشرفين وتوجيههم لهم (بن صافية، 2020، ص ص 270-271). وتعرف الثقة في المشرف بأنها: "زيادة درجة التأكد في دعم القائد للمرؤوسين بما يزيد من درجة إلتزامهم وولائهم الوظيفي" (علام، 2023، ص 307). بالتالي يمكن القول بأن الثقة في المشرفين تؤثر على إلتزامهم العاطفي لدى الموظفين من خلال سلوكيات المشرفين وعلاقتهم الإجتماعية مع موظفيهم.

2- **الثقة في المشرفين والإلتزام المعياري:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في المشرفين والإلتزام المعياري من منطلق السلوك والقيم الأخلاقية للمشرفين أو للقادة والتي تتولد من خلال الثقة في المشرفين للحفاظ على العلاقات الإجتماعية لأن القيم الأخلاقية هي المصدر الأساسي لتعزيز المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للقادة والموظفين (العولقي، 2018، ص 140)، حيث يعبر السلوك الأخلاقي عن التصرفات التي تتطابق مع المعايير الإجتماعية المقبولة بشكل عام، وهو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

وعادل وشريف ويستحق الثناء (راضي و حسن، 2011، ص 108). وتشمل مكونات الشخص الأخلاقي الصدق والجدارة بالثقة والعدالة والرعاية، أما مكونات المشرف الأخلاقي فتشمل القدرة في التأثير على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم (Yanik, 2018, p. 447). هذه الأخلاقيات التي يتمتع بها المشرف تجعل الموظف يبني توقعات إيجابية تجاهه، بالتالي يدفعه هذا للقيام بالإلتزام المعياري والذي يبني على القيم الأخلاقية والتي قد تكون مكتسبة من السلوك الأخلاقي للمشرف. في هذا السياق أشار Daft بأن الموظفين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات المشرف (راضي و حسن، 2011، ص 111). كما ذهب Fukuyama إلى وصف الثقة بأنها نتاج للمعايير الأخلاقية المشتركة المرتبطة بالمعاملة بالمثل والإلتزام الأخلاقي والواجب تجاه المجتمع، بما في ذلك الصدق والموثوقية والتعاون والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين (Martins Marques De Lima, Rue & Costa Araujo, 2016, p. 46).

3- **الثقة في المشرفين والإلتزام المستمر:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في المشرفين والإلتزام المستمر من منطلق السياسة العادلة في تقييم أداء الموارد البشرية، فكون المشرف هو المسؤول الأول عن تقديم التقارير الإدارية لتقييم أداء الموارد البشرية فدوره مهم جدا في التحديد العادل للحوافز المادية المناسبة لكل منها (برو، 2019، ص 51؛ عقلان، 2024، ص ص 849-850). في هذا السياق يعرف الإلتزام المستمر على أنه مدى إدراك الموظف للتكلفة المرتبطة بتركه للمؤسسة أو ما يحققه من عائد في حالة إستمراره معها مقابل ما سيفقده عند إتحاقه بجهات أخرى (السقا، 2021، ص 92). فتتفق الموظفين في مشرفيهم وفي سياساتهم العادلة يمكن أن ينتج عنها إلتزامهم التنظيمي وخصوصا المستمر.

الفرع الثالث: العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة وأبعاد الإلتزام التنظيمي

لاحظ الباحثون أنه عندما يثق الموظفون في الإدارة العليا فإن إلتزامهم التنظيمي وهويتهم التنظيمية يتحسنان أيضا، مما يؤدي إلى بذلهم جهدا أكبر وقضاء وقت أطول وطاقة أكبر في وظائفهم (Ning et al. 2007, p. 625).

1- **الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام العاطفي:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام العاطفي من منطلق الدعم التنظيمي، فعندما يفهم الموظفون أن المؤسسة تدعمهم فمن المرجح أن يثقوا فيها، وهذا الدعم سيقابله الموظفون بالثقة مزوجة بالإلتزام العاطفي والذي بدوره يخلق ثقة دائمة (Shateri & Hayat, 2020, p. 301). يعتمد الدعم التنظيمي المدرك بدرجة كبيرة على عملية الإغناء التي يقوم بها العاملون بشأن نية المؤسسة لتقديم معاملات جيدة من غيرها لثقتهم بها، وإستنادا إلى نظرية التبادل الإجتماعي فقد أشار كل من (Eder and Eisenberger, 2008) إلى أن نظرية الدعم التنظيمي المدرك تفترض أن العلاقة بين الموظفين ومؤسستهم يتم تقويتها من خلال تبادل الآثار الإيجابية بينهم، وأن الدعم التنظيمي المدرك يلزم العاملين بزيادة الآثار الإيجابية والمتمثلة في الإحساس بالإلتزام بتبادل التصرفات والسلوكيات الإيجابية مع المؤسسة والشعور بالإلتزام والواجب نحوها، في هذا السياق يظهر الإلتزام العاطفي نتيجة توفر آليات التبادل الإجتماعي حيث يسعى الموظفون إلى تحقيق التوازن في

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

علاقتهم مع المؤسسة من خلال تنمية اتجاهات إيجابية وسلوكيات متسقة مع الدعم التنظيمي المدرك (عطية غ.، 2022، ص 07).

2- **الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام المعياري:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام المعياري من منطلق الدعم التنظيمي المدرك، يث أنه كلما أدرك الموظفون مدى إهتمام المؤسسة بهم ودعمها لهم وحرصها على تنمية الثقة التنظيمية من خلال الأساليب السليمة والأخلاقية التي تنتهجها تجاههم، ومن منطلق التبادل الإجتماعي يعمل الموظفون على تبادل هذه المعاملات الجيدة معها من خلال زيادة الممارسات الإيجابية، ومن منطلق ثقة الموظفين في الدعم التنظيمي الناتج عن مؤسستهم تشير نظرية الدعم التنظيمي إلى أن الإلتزام المتبادل بين الموظفين والمؤسسة يبدأ بقيام المؤسسة بتقدم مناخ الدعم والرعاية والإهتمام لهم (عطية غ.، 2019، ص ص 388-398)، بالتالي يعمل الموظفون على تقدير هذه الجهود ومقابلتها بالإلتزام المعياري.

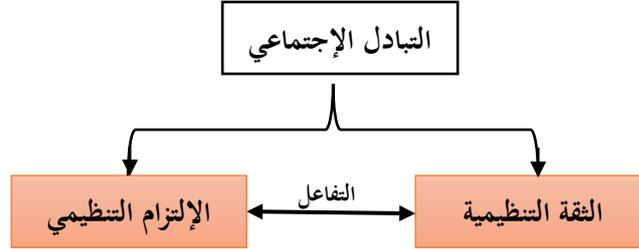
3- **الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام المستمر:** سيتم تناول العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة والإلتزام المستمر من منطلق الدعم التنظيمي المدرك والذي ينبثق من نظرية التبادل الإجتماعي والمنفعة المتبادلة (المالكي، 2019، ص 148)، وسياسات إدارة الموارد البشرية، فوفقاً لنظرية التبادل الإجتماعي عندما يشعر الموظفون بأن مؤسستهم تعطي شيئاً ذا قيمة فإنهم يعتبرون أنه من واجبهم الإستجابة للمؤسسة بشكل إيجابي، حيث تظهر الأبحاث أنه إذا إستثمرت المؤسسة في تطوير موظفيها فقد يشعرون لاحقاً بأنهم ملزمين بالبقاء فيها، وفي هذا السياق يمكن إعتبار الثقة والعلاقات القائمة عليها أمراً ذا قيمة بالنسبة للموظفين الذين قد يستجيبون بالإلتزام (Lewicka, Karp-Zawliki, & Pec, 2017, p. 75). وكما ذكر سابقاً تتبع إدارة الموارد البشرية مجموعة من السياسات الداخلية التي تساعد في إشباع حاجات الموظفين، لأن إشباع هذه الأخيرة سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي مما يساعد على تكوين سلوك متوازن ناتج عن مساندة المؤسسة لموظفيها (عاشوري، 2015، ص 58)، حيث تسعى المؤسسة دائماً للحفاظ على الموظفين ذوي الإلتزام العالي، وتعزيز الإلتزام لديهم ولدى الموظفين ذوي الإلتزام المنخفض. لهذا تقوم بإستخدام وإنتهاج سياسات معينة تعمل على تعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي (الإستمراري) لديهم (Laka-Mathebula, 2004, p. 03).

المطلب الثاني: التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

يمثل التفاعل (Interaction) والتبادل الإجتماعي (Social Exchange) حجر الأساس فيما يخص التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وذلك من خلال نظرية التبادل الإجتماعي ((Social Exchange Theory (SET)، حيث يمكن من خلال هذه النظرية المزج بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي. تعتبر نظرية التبادل الإجتماعي نموذجاً نفسياً وإجتماعياً يؤكد على التطبيقات الإجتماعية لعلم النفس التعزيزي، ينشأ التبادل الإجتماعي وفقاً لها في الأصل من تفاعلات ثنائية أو جماعية صغيرة وربما يعمل بشكل أفضل في المواقف التي تستوفي عموماً شروط تطبيقه (Alomran, Ahmed, & Kassem, 2024, p. 04). من هذا المنطلق سيتم التعرف على الدور الذي تلعبه نظرية التبادل الإجتماعي في تحقيق التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وذلك كما يلي:

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

الشكل (01-04): التبادل الإجتماعي وسيط التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي



الفرع الأول: ماهية نظرية التبادل الإجتماعي

تعتبر نظرية التبادل الإجتماعي (Social Exchange Theory (SET) إحدى المعايير الذهبية لفهم سلوك الأفراد في مكان العمل، حيث ظهرت هذه النظرية في نهاية الخمسينيات، ويعزى ظهورها وتطورها إلى حد كبير إلى أعمال كل من John Thibaut, George Homans, Peter Blau and Harold Kelley، حيث كان إهتمامهم منصبا حول علم نفس المجموعات الصغيرة بهدف فهم العلاقات الشخصية في المجتمعات والعلاقات الثنائية، وتطورت إلى مجموعة كبيرة من الأبحاث حول السلوك الإجتماعي، وتم إستخدامها على نطاق واسع لشرح وجهات النظر النفعية والإجتماعية حول العلاقات داخل الشبكات الإجتماعية (Davlembbayeva & Alamanos, 2022)، وكان Homans أول من إقترح فكرة السلوك الإجتماعي كتبادل سنة 1958، بعدها إقترح Kelley and Thibaut سنة 1959 التقارب والذي قدم فكرة علم النفس الإجتماعي للمجموعات، وطور Blau سنة 1964 هذه الفكرة بشكل أكبر من خلال تقديم مفهوم التبادل والسلطة والذي يشير إلى قدرة طرف على التأثير على طرف آخر لفعل شيء ما، حيث سلط الضوء على التوجه الإقتصادي للنظرية فوفقا له يقتصر التبادل الإجتماعي المتصور هنا على الأفعال التي تعتمد على مكافأة ردود الفعل من الآخرين، بينما إستند Homans إلى التوجه النفسي وقام بتطوير دراسته في نظرية التبادل الإجتماعي ودمج مفاهيم علم الإجتماع وعلم النفس السلوكي (Ahmad, Nawaz, Ishaq, Khan, & Ashraf, 2023, p. 02). في هذا السياق إقترح Emerson سنة 1976 أن نظرية التبادل الإجتماعي ليست نظرية ولكنها إطار يغطي العديد من النظريات في ظلها تشمل مجالات أخرى مثل: الثقة، الإلتزام، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الدعم الإشرافي والتنظيمي، وإن الغرض الأساسي منها هو التنبؤ بسلوكيات الأفراد وتفسيرها ويتم ذلك من خلال فهم العوامل التي يأخذها الأفراد بعين الإعتبار في إتخاذ القرارات بشأن أفعالهم (A. Baxter & O. Braithwaite, 2008, p. 378).

إن الإفتراض الأساسي لنظرية التبادل الإجتماعي هو أن الأشخاص في العلاقات الإجتماعية يقارنون فوائد الحفاظ على العلاقة بتكاليف القيام بذلك قبل إتخاذ قرار بشأن إستمرارها أو إنهاؤها. ويخضع التبادل الإجتماعي في هذه النظرية لقاعدة المعاملة بالمثل ويتضمن منظورا طويل المدى وتأكيدا على المزايا الإجتماعية والعاطفية والإلتزامات لا حدود لها. حيث إكتشف العديد من الأكاديميون أن نظرية التبادل الإجتماعي هي إطار مفاهيمي مفيد للغاية لدراسة العوامل المختلفة في المؤسسات وتعتبر أحد أهم النماذج

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

المفاهيمية لفهم أنشطة مكان العمل (Alomran et al. 2024, p. 04). بالتالي تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على إفتراضات أساسية تعكس مفهومين رئيسيين وهما: المصالح الذاتية والإعتماد المتبادل، حيث تدفع المصالح الذاتية الأفراد إلى التصرف وفقا لتصورات وتوقعات المكافآت والتكاليف المرتبطة بتبادل الموارد أو التبادل المحتمل لها، أما الإعتماد المتبادل فيشير إلى مدى إعتماد نتائج الفرد على نواتج فرد آخر، في هذا السياق تتمحور الإفتراضات الأساسية لهذه النظرية فيما يلي (A. Baxter & O. Braithwaite, 2008, p. 378):

- 1- السلوك الاجتماعي عبارة عن سلسلة من التبادلات.
 - 2- حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد يحاولون تعظيم مكافآتهم وتقليل تكاليفهم.
 - 3- حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإنه عندما يتلقى الأفراد مكافآت من الآخرين، فإنه يشعرون بإحساس الإلتزام.
- في سياق نظرية التبادل الاجتماعي يقوم مبدأ المعاملة بالمثل على ديناميكيتين أساسيتين، الأولى هي مبدأ أن الأفراد الذين يتلقون المساعدة يستجيبون بالمساعدة، والثانية هي مبدأ عدم الإضرار بالشخص الذي يساعد (Ertosun & AŞÇI, 2021, p. 119).

الفرع الثاني: التفاعل من خلال نظرية التبادل الاجتماعي

يشير مصطلح التفاعل Interaction بشكل عام إلى التبادل Exchange بمعنى التأثير المتبادل الذي يتم بين متغيرين مستقلين أو أكثر في تأثيرهما على المتغير التابع (أبو مسلم، يوسف، و محمود، 2013، ص 1024)، وإستنادا إلى النظرية التفاعلية لا تعتبر السلوكيات الفردية نتيجة لتأثير عوامل معينة وحدها بل بالأحرى نتيجة للتفاعل بين هذه العوامل (Wang, et al., 2023, p. 02). في هذا السياق يرى المختصون في علم النفس أن السلوكيات والمواقف هي حصيلة التفاعل بين القوى الداخلية الموجودة بالفرد مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به، وقد يكون السلوك ظاهريا يتم التعبير عنه بالكلمات أو التصرفات، وقد يكون باطنيا كأن يكون أفكارا وتأملات وعواطف (مولاي علي، 2017، ص 03). في هذا السياق حظيت نظرية التبادل الاجتماعي بالكثير من الإهتمام في مجال البحث التنظيمي لأنها توفر الإطار المفاهيمي لفهم سلوك الموظف في مكان العمل وتشرح النتائج الإيجابية للموظفين (Alomran et al. 2024, p. 03). تم إستخدام هذه الأطر النظرية لشرح الإرتباطات الإيجابية بين خصائص الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (Akkaya, 2020, p. 308). وتعتبر هذه النظرية البراديجم الأكثر إستخداما لفهم السلوك التنظيمي وتعمل على تحقيق التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من خلال العديد من النقاط وهي كما يلي:

- تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن علاقات التبادل القوية تزيد من الثقة بين الأفراد ومستوى إلتزامهم.... ومن وجهة نظر علم الاجتماع وعلم النفس يجب النظر إلى الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كعاملين مهمين في عملية الحفاظ على التفاعل الاجتماعي. وفقا لها فإن المدراء (المشرفين) الذين لديهم مستوى عال من الثقة في موظفيهم هم أكثر عرضة للإستثمار فيهم ودعم نموهم المهني وإشراكهم في الأنشطة الإدارية، بالتالي يقابلهم الموظفون بالإلتزام بتقدم التفاني والثقة في المقابل.... حيث أن الموظفين

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

الذين لديهم مستوى عال من الثقة في المؤسسة يخلقون آراء أكثر إيجابية تجاه أولئك الذين يثقون بهم وبالتالي يميل الأفراد إلى الإلتزام بأعمالهم بشكل أكبر وتزيد الثقة من احتمالية زيادة الإلتزام التنظيمي. (Alomran et al. 2024, p. 07).

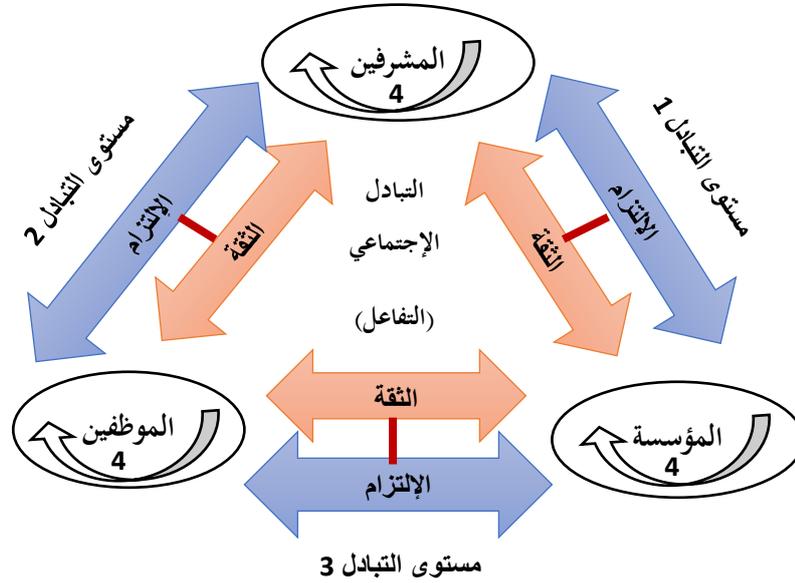
- الإيمان بإدارة المؤسسة والثقة في عملهم والصدق والتوقعات الإيجابية تشكل عددا قليلا من المكونات المماثلة لبناء الثقة، وهو ينتج عن عملية التبادل الإجتماعي. حيث يفسر الموظفون ويتبادلون الأحداث ويراقبون بيئة العمل باستمرار لتقييم ما إذا كان عليهم الثقة بإدارة المؤسسة أم لا. في هذا السياق يرى Seal إلى أن الثقة في المشرفين أو المؤسسة تنشأ من خلال تقييم خصائصهم وتتطور علاقة الثقة مع المؤسسة من خلال التفاعل الشخصي بين الموظفين وصناع القرار الرئيسيين خاصة، بالتالي فإن المستوى العالي من الثقة يتماشى مع تحقيق الموظفين للأهداف الجماعية والتنظيمية بدلا من الأهداف الفردية وهو ما يشير إلى إلتزامهم التنظيمي (Singh & Srivastava, 2016, p. 595).

- يمكن النظر إلى العلاقة بين المؤسسة والموظف على أنها علاقة تبادل إجتماعي وإلتزام الموظف تجاه مؤسسته، ولو حظ بأن المكون الرئيسي لهذا التبادل هو الثقة. حيث تعد الثقة في سياق نظرية التبادل الإجتماعي أمرا بالغ الأهمية لتعزيز المعاملة بالمثل في التبادل الإجتماعي (Alomran et al. 2024, pp. 04-05).

- إن علاقات التبادل الإجتماعي المؤهلة حسب كل من Golden و Veiga تؤدي إلى الثقة والإلتزام المتبادلين مما يؤدي على الأرجح إلى زيادة التواصل الإجتماعي، ويمكن وصف الترابط العاطفي بين المشرفين وأتباعهم على أنه علاقة تبادل عالية الجودة بين المشرف والموظف لذلك فإن جودة العلاقة بينهما يمكن أن تسبب مواقف مرغوبة لدى الموظفين (Yanik, 2018, p. 452). فعندما يعبر المشرفون عن إهتماماتهم برفاهية موظفيهم ويساعدونهم في التطوير الوظيفي ويقدرون عملهم فإنهم يشيرون إلى رؤوسهم أنهم مهتمون بعلاقة تبادل إجتماعي وثيقة لتحقيق المساواة أو ضمان التوازن في تبادلاتهم، سيشعر الموظفون حينها بأنهم ملزمون برد فعل على المشرف وحسن نيته من خلال الوفاء بإلتزاماتهم للخدمات المقدمة، حيث يظهر مصداقتهم والتوسع التدريجي للخدمات المتبادلة مع وجود مستويات عالية من الثقة في المشرف، أين يبذل الموظفون عادة جهودا أقوى لإنهاء مهام عملهم في الوقت المحدد ويزيد احتمال مشاركتهم في السلوكيات التي تساعد المؤسسة حتى عندما لا يكون دورهم المحدد هو الإنخراط في تلك السلوكيات (Paliszkievicz et al. 2014, p. 33)

- يمكن توضيح دور نظرية التبادل الإجتماعي في تحقيق التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل (04-02): مستويات التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي عن طريق التبادل الاجتماعي



- قامت الباحثة ببناء هذا النموذج لتوضيح أن عملية التبادل الاجتماعي هي باب عملية التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، أين تم تقسيم العلاقات التنظيمية إلى أربع مستويات تبادلية (ثلاث عمودية وواحدة أفقية)، وذلك لفهم علاقات العمل التبادلية المباشرة وغير المباشرة، أين يمكن أن يظهر التفاعل بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد لا يظهر. ويمكن شرح النموذج كما يلي:

- في مستوى التبادل الأول (تبادل عمودي)، عندما تثق المؤسسة في المشرفين أو القادة المسؤولين فيها (ثقة تنظيمية تبادلية) فإنها تثق في أعمالهم ومستوى إشرافهم وإمكانية مساهمتهم في تحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال نقل هذه الأهداف والقيم والرؤية إلى موظفيها (مرؤوسيه)، ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي سوف يقابلها المشرفون بالعديد من المواقف أو السلوكيات التنظيمية من أهمها الثقة والإلتزام أو المزيج بينهما، أين تتمثل ثقة المشرفين في المؤسسة بثقتهم في قراراتها وسياساتها وإستراتيجياتها، ما يمكن أن تقابله المؤسسة أيضا بالإلتزام نحو موظفيها من خلال إجراءات العدالة والتحفيز.

- في مستوى التبادل الثاني (تبادل عمودي)، عندما يثق المشرفون في موظفيهم (ثقة تنظيمية تبادلية) فإنهم يثقون بأعمالهم ويمكن أن يتعدى الأمر إلى ممارسة التمكين عليهم وغيرها من الأساليب والممارسات لإعطائهم المجال الأوسع للعمل، بالتالي ووفقا لنظرية التبادل الاجتماعي يتكون لدى الموظف مستوى من الإدراك يؤدي إلى رد الثقة بثقة مماثلة أو إلتزام (ثقة الموظف بالمشرف) (Chen et al. 2008, p. 322)، ويمكن أن يتجاوز الأمر لمزج الثقة بالإلتزام تجاه المشرف مما يجعل المشرف أيضا يلتزم إلتزاما شخصيا تجاه موظفيه بتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم.

- في مستوى التبادل الثالث (تبادل عمودي)، عندما تثق المؤسسة بموظفيها (ثقة تنظيمية تبادلية) وتمنحهم مساحة من الحرية والأمان والدعم في ممارسة أعمالهم، وتمنحهم الأمان الوظيفي والممارسات الإدارية المحفزة للسلوك التنظيمي. وفق نظرية التبادل

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

الإجتماعي سيادها موظفوها بمستوى من الثقة (الثقة في إدارة المؤسسة) مصحوبا وممزوجا بالإلتزام التنظيمي (عاطفي ومعيارى ومستمر) والذي ينعكس في السعي للحفاظ على مكائتهم عند المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها (وهذا المزج بين الثقة والإلتزام التنظيميين يسمى بتفاعل الثقة والإلتزام).

- يشرح مستوى التبادل الرابع (تبادل أفقي)، التبادلات التي تتم بين الأطراف في المؤسسة والأطراف المشابهة لها على المستوى الأفقي والتي تكون في نفس المستوى التنظيمي، فعندما يلتزم أو تثق إدارة المؤسسة في إدارة المؤسسة والمقصود به هنا الثقة بين الإدارة العليا والإدارات التابعة لها مثل إدارة الموارد البشرية وغيرها، والإلتزامات التنظيمية بينهم، ووفقا لنظرية التبادل الإجتماعي سيكون هناك ثقة متبادلة وإلتزام متبادل، حيث يمكن أن تكون ممارسات الإدارة العليا تجاه بقية الإدارات عبارة عن ثقة أو إلتزام تقابلها الإدارات الأخرى بمزيج من الثقة والإلتزام والعكس، وعندما يلتزم أو يثق المشرفون في المؤسسة ببعضهم البعض وذلك من خلال الإلتزام بالتنسيق بينهم وبعض الأمور الإدارية وغير الإدارية وكذلك الثقة في الوفاء ببعض الإلتزامات، من هذا المنطلق ووفقا لنظرية التبادل الإجتماعي يتم تبادل الإلتزام أو الثقة أو المزج بينهما تجاه الطرف الأول. وعندما يلتزم الموظفون تجاه بعضهم البعض أو يثقون (الثقة بين الزملاء) بعضهم البعض، ووفقا لنظرية التبادل الإجتماعي سوف يتم تبادل هذه الثقة والإلتزام أو المزج بينها تجاه الطرف الأول.

- من خلال ملاحظة الشكل يمكن الخروج بالعديد من الملاحظات كما يلي:

✓ يجب التفرقة بين كل من الثقة التنظيمية التبادلية والثقة التنظيمية اللتان تظهران في الشكل، حيث أن الثقة التنظيمية التبادلية في الشكل تتم في الإتجاهات التالية: (المؤسسة ← المشرف، المشرف ← الموظف)، (المشرف ← الموظف). أما الثقة التنظيمية فتتم في الإتجاهات التالية: (المشرف، الموظف ← المؤسسة)، (الموظف ← المشرف)، (المشرف ↔ المشرف)، (الموظف ↔ المشرف).

✓ يجب التفرقة بين الإلتزام الشخصي والإلتزام التنظيمي اللذان يظهران في الشكل، حيث أن الإلتزام الشخصي يتم في الإتجاهات التالية: (المؤسسة ← المشرف)، (المشرف ↔ المشرف). أما الإلتزام التنظيمي فيتم في الإتجاهات التالية: (المشرف، الموظف ← المؤسسة).

✓ يعبر عن التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بالمزج بين هذين الموقفين اللذين يولدان بيئة نفسية إيجابية تنتج عنها سلوكيات إيجابية، حيث يصعب تحديد مرجعية هذه السلوكيات من حيث المواقف المسببة لأنه من الصعب الفصل بين المواقف التي تحدث داخل الأفراد خاصة بعد تفاعلها (إمتزاجها)

✓ من خلال الشكل وجد بأن التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي يتم على مستويات التبادل التنظيمية التي تتضمن الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (ولا يتم على المستويات التنظيمية التي تتضمن الثقة التنظيمية التبادلية والإلتزام الشخصي)، حيث:

- المستوى الأول للتبادل يتضمن الثقة التنظيمية (الثقة في إدارة المؤسسة)، كما يتضمن الإلتزام التنظيمي (عاطفي، معيارى ومستمر).

- المستوى الثاني للتبادل يتضمن الثقة التنظيمية (الثقة في المشرفين)، ولا يتضمن الإلتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

- المستوى الثالث للتبادل يتضمن الثقة التنظيمية (الثقة في إدارة المؤسسة) ويتضمن الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعباري والمستمر).
 - المستوى الرابع للتبادل يتضمن الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل) ولا يتضمن الإلتزام التنظيمي.
- ✓ من خلال الشكل، مستويات التبادل التي تضم كل من أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي تتمثل في المستوى الأول للتبادل والمستوى الثالث للتبادل، بالتالي فإن التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي يتم فقط على هذين المستويين.
- ✓ من خلال الشكل يمكن القول بأن التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي هو تفاعل جزئي محدود وليس تفاعلا تاما، لأن مستويات التبادل (1 و 3) لا تتضمن كل الأبعاد الخاصة بالثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (العبيدي ع.، 2008، ص ص 120-121).

المبحث الثاني: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية

تتأثر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بعضهم ببعض (Mohammed, Metwally, & El-Araby, 2022, p. 318). في هذا السياق تنطوي نظرية التبادل الإجتماعي على إلتزامات غير محددة ومستويات عالية من الثقة والإلتزام بما يتجاوز كثيرا المنصوص عليه في عقود العمل الرسمية، حيث أكد المنظرون أنه يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال علاقة التبادل الإجتماعي التي تنشأ بين المؤسسة وموظفيها والتي يكون لطبيعتها دورا أساسيا في تحديد إتجاهات الموظفين نحو المؤسسة وكذا نوعية السلوكيات التي سيبدونها إتجاهها. فعندما تتسم تلك العلاقة بالثقة المتبادلة والإلتزام غير المشروط يكون الموظف أكثر إستعدادا لإظهار سلوكيات طوعية تتجاوز حدود أدوارهم الرسمية (مصطفى، 2017، ص ص 161-162). فغالبا ما يتصور منظرو سلوكيات المواطنة التنظيمية التبادل الإجتماعي كنوع من التواصل التبادلي (Alomran et al. 2024, p. 04).

من هذا المنطلق سيتم التعرف على العلاقة بين كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على حدى على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفق نظرية التبادل الإجتماعي وذلك كما يلي:

المطلب الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تقترح نظرية التبادل الإجتماعي أن سلوك الموظف هو نتيجة لعلاقة التبادل، ووفقا لـ Deluga يمكن تصنيف علاقات التبادل على نطاق واسع فهي إما إقتصادية أو إجتماعية، ففي التبادلات الإقتصادية تميل العلاقة بين الموظف والمؤسسة أو المشرف (القائد) إلى تحديد جهة الإتصال الخاصة بالتوظيف، لكن التبادلات الإجتماعية تتجاوز عقد العمل فيكون الموظف فيها والمؤسسة والمشرف مخلصين لبعضهم البعض ويتشاركون مشاعر الإعجاب والإحترام المتبادلة. أدى الإعتماد على نظرية التبادل الإجتماعي إلى إكتشاف العديد من السوابق المهمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. فكثيرا ما وجد بأن ثقة الموظف هي محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Zeinabadi & Salehi, 2011, p. 1473). من هذا المنطلق يرى Gambetta أن الثقة تسمح بالسلوك التعاوني، ففي نهاية المطاف الثقة هي أساس وجود العلاقات الأخرى وفي غيابها يغيب التعاون فهي تأثر على جميع العلاقات الإنسانية وتتخلل مختلف

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

العلاقات، ويحدد الثقة قائلاً أنه ضمناً عندما يكون شخص ما موضع ثقة هناك احتمال كبير أن يقوم مثل هذا الشخص بعمل مفيد أو على الأقل عمل غير ضار. وهكذا تقرر المجموعة ما إذا كانت ستتعاون معه. حيث يتم إنشاء الثقة كشرط أساسي للتعاون لأنها عامل أساسي لغرض الحصول على التعاون في المؤسسات، وتتكون من علاقة عاطفية ونفسية (Da Silva, Da Consolação Paiva, & Da Silva, 2019, p. 320). في هذا السياق تلعب الثقة دوراً حيوياً في أي مؤسسة لأن لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين بسبب إمكانيتها على إنتاج السلوك التقديري أو ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية (Hidayat & Patras, 2022, p. 1052). وينظر لها على أنها سابقة ضرورية للتعاون وتؤدي إلى بناء سلوك تعاوني حيوي للعلاقات طويلة الأمد، فهي أمر حيوي لكل من العمل المبتكر داخل المؤسسة وبين المؤسسات. من هذا المنطلق حظيت قدرتها التنبؤية وبناء علاقات مع سلوكيات المواطنة التنظيمية على إهتمام الباحثين (عبد الخير، 2017، ص 271). وإعتبرت الأساس لإقامة علاقات أخرى ليس فقط في البيئة التنظيمية بل في العلاقات الإنسانية أيضاً، فعندما يثق الموظفون في زملائهم وفي مشرفيهم (قاداتهم) وفي مؤسساتهم يتم إنشاء بيئة عرضة للتعاون والتعبير عن سلوكيات المواطنة التنظيمية (Da Silva et al. 2019, p. 318).

الفرع الأول: الثقة في زملاء العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الثقة في الزملاء تتعلق بالعلاقة التي تنطوي على تفاعلات أفقية بناء على معايير عقلانية أو عاطفية حيث يقوم الفرد بتقييم مواقف زملائه في العمل في العلاقات الأخرى وفي علاقاته الخاصة بهم. وفي المقابل تعد الثقة في فريق العمل ضرورية لأن كل عضو يجب أن يزرع الثقة من خلال أفعاله ويجب أيضاً أن يكون منفتحاً على الثقة بالأعضاء الآخرين (Da Silva et al. 2019, p. 321). في هذا السياق وجد كل من Porter and Lilly و Dirks أن الثقة بين أعضاء الفريق ستشجع الفرد على التعاون مع الآخرين وبالتالي تعزز تماسك الفريق بأكمله، فعندما يتوفر جو من الثقة العالية يصبح هناك إمكانية توصيل للأفكار وتبادل الخبرات بكفاءة أكبر ويوفر هذا أساساً جيداً لسلوكيات الابتكار الجماعي (Ning et al. 2007, pp. 623-624). ويمكن إيضاح العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التبادل الاجتماعي كما يلي:

1- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد (الإيثار والكمياسة):

تعتبر الثقة في زملاء العمل عن العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الموظفين من حيث الاعتماد المتبادل والإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل الفرد جديراً بالثقة وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم (نجيمي و بوطالب، 2023، ص 398). هذه العلاقات التعاونية تعبر عن الإيثار والكمياسة و التي تعمل الثقة في زملاء العمل على نميتها بينهم، حيث أن دور الموظفين في المؤسسة سوف يتسع عند النقطة التي تتطور فيها الثقة غير المشروطة داخل المؤسسة ونتيجة لذلك فإن الموظفين على استعداد لإقامة علاقات إجتماعية وفي هذه الحالة يعتقدون أن مساعدة بعضهم البعض ليس مجرد إلتزام وإنما مسؤولية (Chen et al. 2008, p. 322).

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

2- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير):
نتيجة الثقة في زملاء العمل تتشكل بينهم مجموعة من القوى التأثيرية التي تلعب دورا في تنمية أو دحض بعض السلوكيات التنظيمية وتسمى هذه القوى التأثيرية بالقوة التنظيمية، وتعرف بأنها القدرة على التوجيه والتأثير في سلوك الآخرين أو مسار الأحداث (النشيلي، 2022، صفحة 302)، من هذا المنطلق يمكن القول بأن القوى التأثيرية الناتجة عن الثقة في زملاء العمل بعضهم ببعض يمكن أن تساهم في توجيه بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية لخدمة المؤسسة وذلك عند توجه غالبية زملاء العمل نحو هذه السلوكيات فيحدث نوع من العدوى التنظيمية نتيجة القوى التأثيرية (Lay et al. 2020, p. 02)، ويقصد بهذه السلوكيات كل من: الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير والتي كما تم تناوله سابقا تكون موجهة نحو المؤسسة بالدرجة الأولى.

الفرع الثاني: الثقة في المشرفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية

إن الثقة في المشرف أمر مهم لأنه من يحق له إتخاذ القرارات التي بدورها قد تؤثر على الموظفين، فعندما يثقون به يميلون إلى إظهار سلوكيات إستباقية ويكونون أقل خوفا من المخاطرة (Da Silva et al. 2019, p. 321). بالتالي فإن الموظفين الذين يثقون في مشرفهم هم أكثر عرضة لرؤية أنفسهم كأعضاء متمكنين وقادرين على التأثير في نتائج المؤسسة بطريقة إيجابية، حيث وجدت العديد من الدراسات التي تثبت أن الثقة ترتبط بالعديد من السلوكيات والعواقب الإيجابية في المؤسسات وهي متغير محدد لتصورات الموظفين الأساسية. وهناك دراسات أثبتت وجود علاقات إرتباطية بين الثقة في المشرف وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Yanik, 2018, p. 451).

تتحدد الثقة في المشرف من خلال بعض السمات القيادية والتي تلعب دورا مهما في تنمية بعض من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتتمثل السمات القيادية في أربعة أنواع من السمات وهي: السمات الشخصية مثل السلامة البدنية والمظهر...، والسمات الإجتماعية وتعبر عن القدرة التي يملكها القائد أو المشرف على نسج وتكوين العلاقات مع الآخرين بما يفيد العمل مثل التعاون والأمانة والعدالة والقُدوة الحسنة...، والسمات السلوكية والتي تتعلق بالوظائف العقلية العليا ومن أمثلتها الذكاء والخبرة والمهارات الإدارية...، وأخيرا السمات المهنية والتي تعني قدرة القائد على فهم طبيعة عمله وتحديد أهم الإمكانيات المتاحة له وتوظيفها بشكل مناسب في العمل ومن أمثلة هذه السمات نجد الشورى، القدرة على التفاوض، النصح... (العمرى و طيبه، 2021، ص 06). ويمكن إيضاح ورؤية العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من إبتهاجين عن طريق عملية التبادل الإجتماعي التي أقرت بأن القيادة أو الإشراف يتميز بالعلاقة الثنائية بين المشرف وموظفيه (Chen et al. 2008, p. 321)، وذلك كما يلي:

1- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد (الإيثار والكياسة):

عندما يثق الموظفون أن المشرف عليهم يهتم بمصالحهم ويوليهم الإهتمام يصبحون أكثر إستعدادا للإنخراط طوعا في سلوكيات تتجاوز التوصيف الوظيفي الرسمي (Makhdoom, Anjum, Sabir, & Khaliq, 2016, p. 633). في هذا السياق وجد Mayer بأن ثقة الفرد في رئيسه المباشر ستثير سلوكيات مواطنة تنظيمية مختلفة تماما، فعندما يثق الموظف في مشرفه فإن سلوكيات

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

المواطنة الخاصة به ستكون مفيدة لرئيسه (Ning et al. 2007, p. 624). وأوضحت بعض الدراسات أن توفر الثقة التنظيمية لدى الموظفين يجعلهم أكثر ميلا للقيام بسلوك المواطنة التنظيمية، وأوضحت أخرى أن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين الممارسات الإشرافية العادلة وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الثقة التي تولدت كأساس لعلاقات التبادل الاجتماعي (عبد الخير، 2017، ص 271). فعندما يدرك الموظفون لثقتهم في المشرف من خلال التبادل الاجتماعي يقومون تجاهه بسلوكيات مواطنة تنظيمية كمعاملة بالمثل فيقابلون الإيثار بالإيثار والكياسة بالكياسة.

ويمكن أن تكون العلاقة عكسية وذلك من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الثقة في المشرف، وفي هذا السياق يعتبر الإيثار من أرقى أنواع السلوك الاجتماعي وهو سلوك يقوم به الفرد طواعية من أجل مساعدة زملائه بمهمة أو حل مشكلات ذات علاقة (العمرى و طيبة، 2021، ص 07). أما الكياسة فهي السلوك الذي يعمل على الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الموظفين من خلال منع المشاكل عن طريق تقديم النصح واحترام رغبات الزملاء (تيشيش، رمضان، و خياط، 2021، ص 69). تحتوي السمات الاجتماعية للقائد والمتمثلة في التعاون والأمانة، على العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في الإيثار الذي يجسد كل أشكال التعاون بين الموظف وزملائه، أما السمات المهنية التي تتضمن النصح والشورى وغيرها... فهي تعكس الكياسة لدى المشرف أو القائد، وبما أن السمات القيادية ومن بينها السمات الاجتماعية التي تتضمن الإيثار (التعاون) والسمات المهنية التي تتضمن الكياسة (النصح) هي محدد للثقة في المشرف، بالتالي فالإيثار والكياسة هما محددان جيدان للثقة في المشرف، ويتم ذلك من خلال أن السلوكيات التعاونية وصفات الأمانة والأساليب التي يتتبعها والتي تحول دون المشاكل بين الموظفين والتي يتميز بها المشرف أو القائد هي صفات إثارية لبقة تجعل الموظفون يثقون به ويتعاونون معه.

2- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير):

إن إعتبار القادة أو المشرفين أبطالا لنوع ما من أساطير المؤسسات هو في الواقع موضع مناسب تماما لأنهم من يحفزون المجتمع التنظيمي (الموظفون) للذهاب إلى أماكن لم يفكروا أبدا بالذهاب إليها (ممارسة سلوكيات لم يمارسوها قبلا)، ومعنى ذلك أن المشرفين لديهم القدرة على تغيير سلوكيات الموظفين وتحويل المؤسسات بنتائجهم المموسة (Ertosun & AŞÇI, 2021, p. 118)، وباعتبار المشرف هو الناقل الأول لرسالة المؤسسة ورؤيتها وسياساتها للموظفين، والمسؤول المباشر عن تطبيق هذه السياسات وتحقيق رسالة ورؤية المؤسسة من خلال مسؤوليته المباشرة عن الموظفين الذين يعملون على ذلك (الرواشدة، الصاوي، الزغبي، و إبراهيم، 2020، ص ص 249-251)، بالتالي فإن ثقة الموظفين بمشرفهم تلعب دورا في تحريك وتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) وذلك من خلال عدة أساليب أهمها الدعم الإداري من المشرف فعندما يدعم المشرف موظفيها يثقون به ويقابلونه بسلوكيات مواطنة تنظيمية تتمثل في سلوكيات تخدم المؤسسة من خلال سعيهم لتحقيق ما يملية عليهم (رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة)، بالتالي القيام بسلوكيات مواطنة تنظيمية موجهة نحو المؤسسة (Abuelhassan, 2019, p. 89 ; Elgharyani, Asgharian, Borjali, & Khanmohammad, 2013, p. 1163 ; Ertosun & AŞÇI, 2021, p. 119 ; Chen et al. 2008, pp. 322-323).

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

الفرع الثالث: الثقة في إدارة المؤسسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تنص نظرية التبادل الاجتماعي (SET) لـ Blau's على أن التبادل الاجتماعي يشير إلى الأفعال التطوعية للأفراد التي تحفزها العوائد التي يتوقع منهم جلبها والتي عادة ما يجلبونها في الواقع من الآخرين. وفقا لهذه النظرية كلما زادت ثقة الموظفين في المؤسسة زاد الجهد الذي يبذلونه من أجلها، وعندما يثق الموظفون في إدارتهم فإنهم على استعداد لبذل الجهد الجاد والقائم على سلوكيات المواطنة التنظيمية وإستهلاك الطاقة من أجل المؤسسة (Mohammed et al. 2022, p. 317). ويمكن إيضاح ورؤية العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق نظرية التبادل الاجتماعي وذلك كما يلي:

1- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير):

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تشجيع الموظفين على التصرف بطرق لا يفرضها أصحاب العمل بشكل صارم، حيث جادل Organ بأن التبادل الاجتماعي ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الثقة المتبادلة التي تكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي تضمن أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سيتم تبادلها على المدى الطويل، وأفاد Dirks and Ferrin أن الثقة في المؤسسة لها علاقة إيجابية مع الفضيلة المدنية والضمير والروح الرياضية (Singh & Srivastava, 2016, p. 598). حيث أن فهم أداء الثقة التنظيمية قد يساعد المدراء على إتخاذ إجراءات تؤدي إلى تعبير أكبر عن سلوكيات المواطنة التنظيمية وسيجعل الموظفون يتجاوزون الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية ويتصرفون بشكل متبادل من خلال المبادرة والالتزام والدفاع عن المؤسسة وعن جميع الأطراف المشاركة فيها (والتي تعبر عن السلوك الحضاري ووعي الضمير)، ففي البيئات التي تتميز فيها العلاقة بين المؤسسة والموظف بمستوى عال من الثقة، يتوقع من الموظفين التعبير عن مستوى أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Da Silva et al. 2019, p. 320).

وإذا تم تناول العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة، ليس هناك أفضل من التطرق للشفافية الإدارية والتي تساهم في زيادة ثقة الموظفين في مؤسستهم ويتم من خلالها التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تعرف الشفافية الإدارية بأنها المكاشفة وتقاسم المعلومات والتدفق الحر والشامل للمعلومات لكي تكون متاحة لجميع الموظفين، وأيضا الكشف عن مختلف القواعد والتعليمات المعتمدة في وضع وتنفيذ السياسات وإتخاذ القرارات بحيث تسمح فيما بعد بالمحاسبة والمسائلة (السلامي، 2023، ص 58). في هذا السياق ومما تم تناوله سابقا فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة تعني بالمشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المؤسسة ومصيرها وإتباع سياساتها وطاعة نظم وقواعد وإجراءات العمل وقبول التغييرات بصدر رحب... (مرزوق، العباسي، و الروبي، 2017، ص 04). تتأثر بالثقة في إدارة المؤسسة من خلال الأساليب الإدارية المتبعة ومن بينها الشفافية الإدارية.

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

المطلب الثاني: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

وفق نظرية التبادل الإجماعي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تنشأ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل المؤسسة، أي أن تفاعل الموظف هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس، حيث يترتب عن التفاعلات الفعالة بين الموظفين إلتزامات ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتشكل في قوالب سلوكية (شلاي، 2016، ص 78). في هذا السياق أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المواضيع المهمة التي تمت دراستها على نطاق واسع في علم النفس التطبيقي والسلوك التنظيمي، يأتى هذا السلوك ويتأثر بالعديد من السلوكيات والمواقف والمتغيرات الأخرى، يظهر الإلتزام التنظيمي كأحد أهم المواقف التنظيمية المتنبئة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومع ذلك فإن العمليات المتضمنة في العلاقة بينهما (الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) لا تزال بحاجة إلى توضيح (Le Roy & Rioux, 2012, p. 212). حيث يتأثر ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بعاملين وهما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، ويعد الإلتزام التنظيمي أحد العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويشير Jaya أن الموظفين الذين لديهم إلتزام عال سيميلون إلى المساعدة ويكونون قادرين على العمل معا وهو جزء من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Alifa & Ulya, 2023, p. 64).

تعود الدراسات الأولى لتأثير الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أوائل الثمانينات ومع ذلك أصبحت دراسة الروابط بينهما موضوعاً لجهود أكثر منهجية فقط منذ بداية التسعينات (Paillé, 2009, p. 189). تتشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الإلتزامات التنظيمية للموظفين، وتعتبر هذه السلوكيات عن الجهود التطوعية الإضافية التي يقوم بها الموظف في حين أن الإلتزام هو أن يعطي الموظف طاقته ووقته لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن الإلتزام هو عامل مؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يلتزم الموظفون تجاه مؤسستهم بسبب الفرص المتاحة لهم ويصبح هذا الإلتزام سلوكيات مواطنة تنظيمية بمرور الوقت (Chib, 2016, pp. 65-66). فقد يكون بعض الموظفين متطوعين فقط ليس لأنهم على استعداد حقا للقيام بذلك ولكن جوهر الإلتزام التنظيمي يدفعهم إلى مساعدة زملائهم طوعاً (Ummi Naiemah, et al., 2017, p. 65). بالتالي تؤثر مواقف الموظف على سلوكياته بشكل كبير، ومن المتوقع أن المواقف الإيجابية تؤدي إلى سلوكيات إيجابية تفيد المؤسسة في تحقيق أهدافها والعكس. ويظهر هنا الدور المهم للإلتزام التنظيمي في أبحاث السلوك التنظيمي، حيث يعتقد أن الموظفين الملتزمين هم أكثر عرضة للبقاء مع المؤسسة وتحقيق أهدافها بسبب الرابطة النفسية بينهم وبين مؤسستهم (Bakhshi et al. 2011, p. 78).

يعتبر الإلتزام التنظيمي شكل من أشكال ولاء الموظفين والجهود المبذولة لتكريس أنفسهم دائماً لتحسين جودة العلاقات لإنتاج مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يظهر الإلتزام التنظيمي مدى الإرتباط النفسي الذي يشعر به الموظفون والمؤسسة والذي يربط الموظفون بالمؤسسة، وتزيد سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يكون لدى الموظفين إلتزام كبير تجاه المؤسسة (Suwandana, Satrya, & Riana, 2022, p. 235). في هذا السياق أثبتت الدراسات بأن الزيادة في مستوى الإلتزام التنظيمي ككل أو بأبعاده المختلفة (العاطفي، المعاييري) لدى الموظف يدفعه للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري-

(Prasetio, Yuniarsih, & Ahman, 2017, p. 33). حيث يشير Akehurst وآخرون بأن الأفراد الملتزمين للغاية يندفعون إلى تجاوز نداء الواجب، كما وقام العلماء في الأدبيات الإدارية بدراسة هذين المفهومين (الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) وبناءً على الدراسات التجريبية تم إقتراح أن الإلتزام العاطفي والمعياري كلاهما يولدان سلوكيات المواطنة التنظيمية (Zehir, Müceldili, & Zehir, 2012, pp. 927-928).

الفرع الأول: الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية

يعد الإلتزام التنظيمي أحد العوامل المهمة التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ويرتبط الإلتزام التنظيمي للموظف بشكل إيجابي بسلوك المواطنة التنظيمية، في هذا السياق يعد الإلتزام العاطفي مؤشرا مهما لسلوكيات المواطنة التنظيمية، والرفع من هذا النوع من الإلتزام سيساعد في رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية (Bakhshi et al. 2011, p. 80). حيث يعتبر الإلتزام العاطفي السلوك الأكثر قيمة والأكثر تعزيزا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (Zayas-Ortiz, Rosario, Marquez, & Colón Gruñeiro, 2015, p. 94). ويرتبط بشكل قوي بالإيثار والتفاني، كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية، في هذا السياق أثبتت العديد من الدراسات أن الإلتزام العاطفي يعد من أقوى مسببات سلوكيات المواطنة التنظيمية (يرقي و بن عودة، 2010، ص 223).

1- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير):

يمكن تناول العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال عدسة نظرية التبادل الإجتماعي والمشاركة الفعالة للموظفين، فعندما يواجه الموظفون تبادلات إيجابية مع المؤسسة، فمن المرجح أن يتبادلوا السلوكيات الإيجابية التي ستفيد المؤسسة على المدى الطويل (Majeed & Mufti, 2023, p. 296). في هذا السياق يعكس الإلتزام العاطفي مدى الإنخراط العاطفي للموظفين في المؤسسة والذي يترجم على شكل مشاعر الحب فيها، حيث ينمو الإلتزام التنظيمي وفق الإلتزام العاطفي لأن الأفراد لديهم روابط عاطفية مع المؤسسة والتي تشمل الدعم المعنوي وقبول القيم الموجودة فيها والتصميم على خدمتها (Ardiansyah & Afandi, 2019, pp. 258-259)، حيث يظهر الموظف الذي يتمتع بالإلتزام العاطفي تفانيا ثابتا في عمله من خلال بذل جهود إضافية بإستمرار وإظهار الولاء والثابرة في وظيفته والمشاركة النشطة و الفعالة مع المؤسسة (Jufrizen, Farisi, Hasibuan & Gunawan, 2024, p. 550)؛ (Majeed & Mufti, 2023, p. 297). كما تم تناوله سابقا نصف المشاركة ميل الموظف للمشاركة في الحياة التنظيمية للمؤسسة ولها ثلاثة أشكال وهي: المشاركة الإجتماعية ونصف المشاركة النشطة للموظف في مهام المؤسسة والأنشطة الإجتماعية لها، والمشاركة الداعمة التي تصف ميل الموظف إلى تحسين المؤسسة من خلال إقتراح الإبتكارات وتشجيع الموظفين الآخرين على التعبير عن آرائهم، وأخيرا المشاركة العملية (المبنية على الواجب) والتي تصف مشاركة الموظف بما يتجاوز معايير العمل المطلوبة (Nosratabadi et al. 2015, p. 61). ووفق نظرية التبادل الإجتماعي فإن المشاركة الفعالة تعكس مدى الإرتباط العاطفي للموظف بالمؤسسة مما يساهم في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المؤسسة والمتمثلة في السلوك الحضاري ووعي الضمير من خلال التفاني في العمل وإحترام سياسات المؤسسة والعمل بها... وغيرها من السلوكيات.

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

الفرع الثاني: الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن للموظف أن يتصرف بما يتجاوز واجباته ويتخذ مبادرات مفيدة للمؤسسة بغض النظر عن ما إذا كان هذا السلوك قد تم تقييمه أو عدم تقييمه في إطار المكافآت، في هذا البعد يشمل Meyer and Allen كلا من الإلتزام الأخلاقي والشعور بالواجب الأخلاقي (Betanzos-Diaz et al. 2017, p. 394).

1- العلاقة مع سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير): يمكن تناول العلاقة بين الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المتصور والذي يركز على نهج التبادل الاجتماعي، حيث يرتبط تطور سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين تجاه المؤسسة إرتباطا مباشرا بمدى الدعم الذي يتلقونه من المؤسسة والذي يؤثر بشكل كبير عليهم حيث يخلق هذا الدعم الإعتقاد والشعور بالمديونية تجاه المؤسسة (إلتزام معياري)، مما يجعل الموظف يشعر بأنه ملزم بسداد الدين وذلك من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المؤسسة (Jufrizen et al. 2024, p. 550).

الفرع الثالث: الإلتزام المستمر وسلوكيات المواطنة التنظيمية

بالنسبة للإلتزام المستمر فهو من أكثر الأمور غير المرغوب فيها حيث يكون السبب الوحيد للإلتزام هو المقارنة بين التكلفة والعائد فقط (Zayas-Ortiz et al. 2015, p. 94).

فقد يعتقد الموظفون بأن البقاء في المؤسسة الحالية أكثر فائدة لهم بدلا من إكتساب دور جديد في مؤسسة أخرى، وهنا حسب نظرية التبادل الاجتماعي لا يمكن النظر لهذه الخسارة على المستوى الإقتصادي فقط بل إن لها بعدا اجتماعيا، لأن الموظفون لا يريدون فقد صداقاتهم أو حلفائهم (علاقاتهم الاجتماعية داخل المؤسسة) لذلك يتوقع من الإلتزام المستمر الإرتباط بالتغيير الاجتماعي (Küçük, 2020, p. 2339).

الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن هناك علاقة بين كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أكدت أغلب الدراسات أن الثقة التنظيمية تعتبر المتنبئ الأساسي بالمواقف التنظيمية (الإلتزام التنظيمي)، والسلوكيات التنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية). موضحاً أيضاً العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، و العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أكد الجانب النظري من هذا الفصل على وجود تفاعل (Interaction) بين كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ويتم هذا التفاعل عن طريق التبادل الإجتماعي، ولو أن التفاعل هو عبارة عن مزج وتداخل أبعاد كل من الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة) وأبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) بمعنى آخر (الثقة X الإلتزام)، إلا أنه تمت دراسته بشكل مختلف في هذا الفصل وذلك من خلال إيجاد التفاعل عن طريق مستويات التبادل الإجتماعي، كما خلص هذا الفصل إلى وجود تفاعل جزئي وغير تام كون التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لم يشمل كل مستويات التبادل عند المتغيرين. أما فيما يخص أثر هذا التفاعل على سلوكيات المواطنة التنظيمية فسيتم إيضاحه في الفصل الموالي.

الفصل

الخامس:

الثقة التنظيمية

والإلتزام التنظيمي

في EPSP وأثر

تفاعلهما على

سلوكيات المواطنة

التنظيمية

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد:

إن التأثير والفرق الذي تحدثه سلوكيات الموظفين داخل المؤسسات يعتبر فارقا كبيرا لدى هذه الأخيرة، فقد يحدث هذا الفارق فجوة إيجابية أو سلبية على فعالية وأداء المؤسسة وذلك حسب نوعية السلوكيات. وتعتبر السلوكيات والمواقف المتناولة في هذه الدراسة (الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) من السلوكيات والمواقف المسببة للفجوات الإيجابية بالمنظمة إذا تم الإستثمار فيها بشكل جيد، وذلك ما تم توضيحه في الإطار النظري للفصول السابقة، بينما يتم التأكيد على ذلك ميدانيا من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والتي طبقت على المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP) بولاية بسكرة ونخص بذلك الطاقم الطبي (طبي وشبه طبي) التابع لهذه المؤسسات، وبالتالي فإننا في هذا الفصل سنتطرق للتعرف على ماهية المؤسسات محل الدراسة ومنهجية الدراسة المتبعة بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، لنصل أخيرا إلى الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة والتي حددناها سابقا، وذلك وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (EPSP)
- المبحث الثاني: المنهجية الإحصائية (الطريقة والإجراءات)
- المبحث الثالث: النتائج الإحصائية واختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

يعتبر العلاج والحصول على الرعاية الصحية من أبسط وأهم حقوق الأفراد (المواطنين)، وعليه فإن الدولة الجزائرية تعمل على ضمان هذا الحق من خلال توفير الخدمة العمومية الصحية لأفرادها بكل مرافقها، ومن أجل ضمان تغطية صحية كاملة لجميع الأفراد وتقريب الخدمة الصحية منهم، تعتبر المؤسسات العمومية للصحة الجوارية أمثل حل لهذا الإشكال من حيث أنها مؤسسات تحتوي على الخدمات الصحية القاعدية تتوزع عبر مناطق مختلفة وفق خريطة صحية لتقريب الخدمة الصحية من الأفراد (المواطنين)، وتختلف هذه المؤسسات باختلاف تخصصاتها والمهام المكلفة بها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

فيما جاءت به الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم التنفيذي 07 - 140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها (2007)، وحسب المادة 6 الخاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، تعرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي" (ص 11). وحسب المادة 7-9 من ذات المرسوم، تتكون الـ EPSP من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، تغطي مجموعة من السكان. وتمثل مهامها في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة فيما يأتي (ص 11):

الجدول (05-01): مهام الـ EPSP

الوقاية والعلاج القاعدي	- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي	المهام العامة في الجانب الطبي
تشخيص المرض	- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي	
العلاج الجوارى	- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان	
المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الإجتماعية	- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم	المهام الخاصة في الجانب الطبي
يمكن أن تستخدم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.		مهام الجانب التكويني

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الفرع الثاني: المرافق الصحية المكونة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

كما ذكر سابقا فإن ال EPSP تتكون من مجموعة من العيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج تغطي مجموعة من السكان ومنتوزعة وفق خريطة صحية معينة تم التوصل إليها من خلال المعلومات التي أدلى بها بعض مسؤولي قسم الموارد البشرية في مديريات المصحات العمومية للصحة الجوارية ببلديات ولاية بسكرة كما يلي:

1- العيادة متعددة الخدمات: تمثل العيادة متعددة الخدمات الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية، وهي مرتبطة إداريا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ويمكن أن تكون في نفس الوقت المقر التقني الإداري لها، تغطي هذه الوحدة الصحية في الوسط الحضري 25000 مواطن، 3000 إلى 4000 مواطن في الوسط القروي. ويرجع هذا التفاوت في التقسيم إلى عدة أسباب منها: (إحتياجات السكان، عزلة بعض المناطق...)

✓ باعتبار العيادة متعددة الخدمات وحدة خارج الإستشفائية يجب عليها تنظيم وضمان الوظائف الموالية:
- وظائف الطب العام وطب الأسنان.

- الفحوص الطبية المتخصصة القاعدية وتشمل: الجراحة العامة، الطب الداخلي، التوليد، طب الأطفال...
✓ العيادة متعددة الخدمات تقوم بالنشاطات الرئيسية التالية:

- توفير الفحوصات المتخصصة على حسب الأطباء المتخصصين المتاحين وذلك بالتنسيق مع المؤسسة العمومية الإستشفائية الأقرب إليها.

- ضمان الأنشطة شبه الطبية مثل تغيير الضمادات، الحقن...

- التكفل بالإستعجالات الطبية الجراحية وذلك من خلال ضمان المناوبة الدائمة أي 24 سا/24 سا.

- تأمين الأنشطة الوقائية من خلال تطبيق ومتابعة: البرامج الوطنية والمحلية للصحة العمومية والأنشطة المتعلقة بالأم والطفل، ومتابعة الأمراض المعدية وغير المعدية.

- ضمان الوظائف المساعدة على التشخيص كمخبر للتحليل الطبية لفحوصات الدم، الأمصال، البيوكيميائية، البكتيريا ومركز الأشعة.

✓ كما تهدف العيادة متعددة الخدمات إلى تحديد الأولويات في تقديم العلاجات الأساسية، إعادة ترتيب الأنشطة الصحية من أجل تلبية إحتياجات السكان والعمل على تحسين الإستقبال ونوعية العلاجات المقدمة، وتقوية وتكثيف الأنشطة الوقائية وكذلك تقوية علاقة الطبيب بالمريض من أجل تحقيق مفهوم "طبيب الأسرة" وتصحيح التفاوت في توزيع الهياكل خارج الإستشفائية من أجل الضمان الأحسن للطب الجوارية.

2- قاعات العلاج: تمثل قاعة العلاج الوحدة الطبية الأقرب إلى المواطن، بإعتبارها المعلم الأساسي للصحة العمومية، أين يتم فيها تلقي العلاجات القاعدية أو الأولية. ولتمكين المواطنين من الحصول على الخدمات الصحية، يجب تكثيف شبكة قاعات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

العلاج، بحيث يتم على الأقل تجهيز قاعة علاج واحدة في كل حي في الوسط الحضري وكذلك في الأحياء القروية والريفية. وتمثل مهام قاعة العلاج فيما يلي:

- تأمين فحوصات الطب العام وذلك بالتواجد الدائم لطبيب عام وممرض
- ضمان تواجد قاعة للعلاجات العامة كتغيير الضمادات والحقن.
- ضمان وظائف الوقاية المتمثلة في متابعة البرامج الوطنية للصحة، متابعة الوظيفة الوقائية الخاصة بالأُم والطفل مثل متابعة الأمهات الحوامل، التطعيم، ومكافحة الأمراض المعدية وغير المعدية ومراقبة نظافة الوسط.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية:

فيما جاءت به الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم التنفيذي 07 - 140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها (2007)، وحسب المادة 10-25 الخاصة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، يسير كل مؤسسة عمومية إستشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزودان ببيئة إستشارية تدعى "المجلس الطبي"، كما هو موضح في الجدول التالي (ص 11-13):

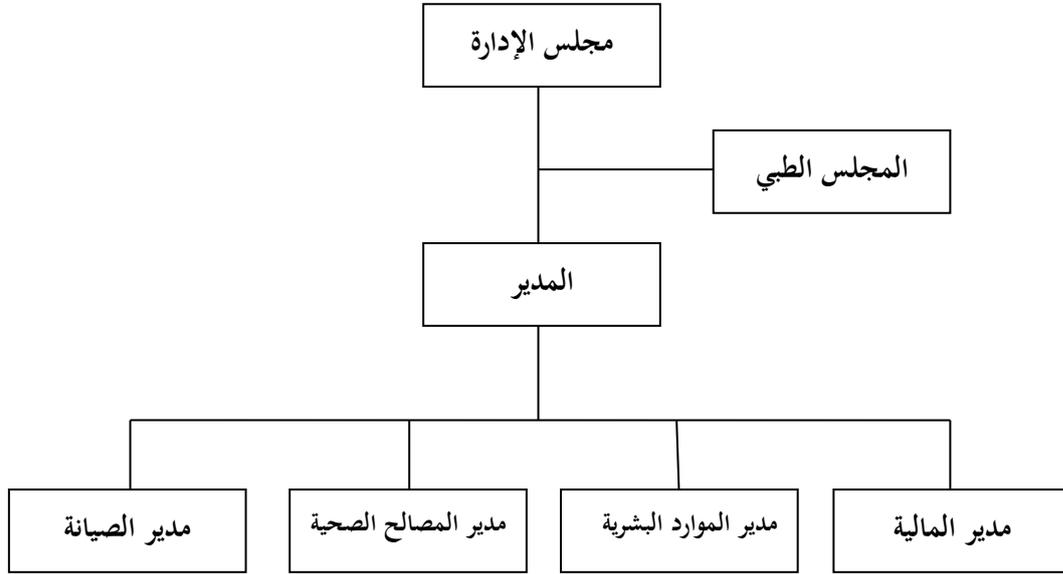
الجدول (05-02): التقسيم الإداري لـ EPSP ومسيريها

ممثل عن الوالي رئيسا	- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة	مجلس الإدارة لـ EPSP
ممثل عن الإدارة المالية	- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه	
ممثل عن التأمينات الإقتصادية	- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه	
ممثل عن هيئات الضمان الإجتماعي	- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة	
ممثل عن المجلس الشعبي الولائي	- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة	
- رئيس المجلس الطبي		
المالية والوسائل	- المصالح الصحية	المصالح الإدارية في EPSP
الموارد البشرية	- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة	
مسؤولو المصالح الطبية	- جراح أسنان	المجلس الطبي لـ EPSP
الصيدلي المسؤول عن الصيدلية	- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين	
- ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الإقتضاء		

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

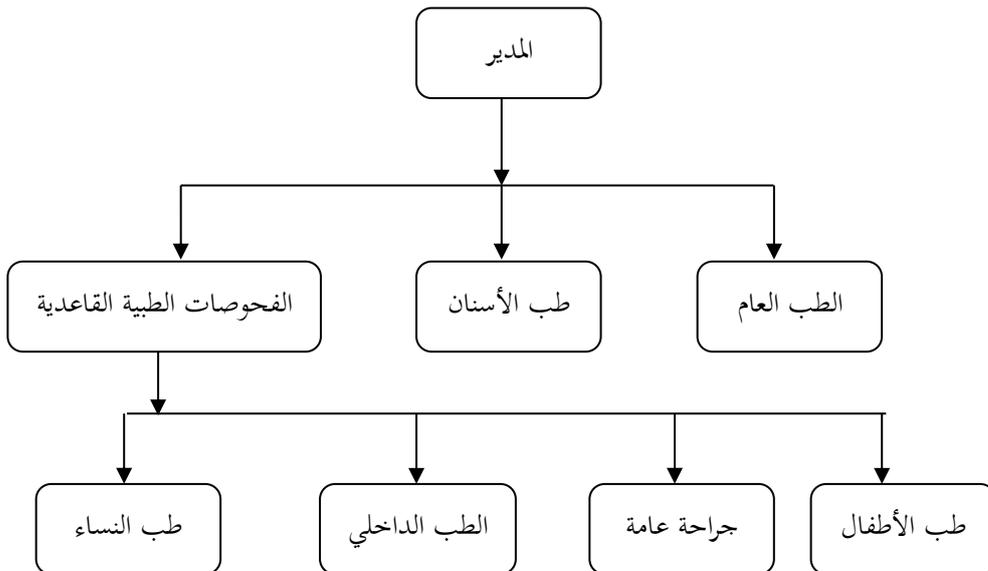
- بالتالي فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية يكون كما يلي:

الشكل (05-01): الهيكل التنظيمي لـ EPSP



- أما الهيكل التالي فيوضح الهيكل التنظيمي والوظيفي للعيادات متعدد الخدمات:

الشكل (05-02): الهيكل التنظيمي للـ (ع.م.خ)



الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المطلب الثاني: المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة ومعايير تصنيفها

تنظم الخدمات الصحية على مستوى الدائرة والبلدية في شكل مرافق صحية، ووحدات إستشفائية متخصصة ووحدات صحية قاعدية، وللحد من الضغط على المراكز الإستشفائية وتطبيقا لسلمية العلاج تم إنشاء مرافق صحية فرعية المسماة القاعدية أوكلت لها مهمة إنتقاء الحالات المرضية بعد كشفها وتوجيه الخطير منها للمستشفى والرعاية البسيطة منها ذاتيا، إلى جانب إسهامها في الحملات الوقائية والتطعيم لسكان منطقة معينة. في هذا السياق تنطوي ولاية بسكرة على العديد من المرافق الصحية والمتمثلة في المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وهذه الأخيرة سنتطرق لها بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة

- تضم ولاية بسكرة (06) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية، تتوزع هذه المؤسسات عبر (06) بلديات هي: بسكرة، جمورة، سيدي عقبة، زريبة الوادي، القنطرة، طولقة.
- تضم هذه البلديات (35) عيادة متعددة الخدمات (ع.م.خ)، تندرج تحتها (95) قاعة علاج (ق.ع) ووحدات ومصالح صحية أخرى (أنظر الملحق رقم 03)، والجدول الموالي يوضح تقسيماتها:

الجدول (03-05): المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية	ع.م.خ	ق.ع
بسكرة	08	16
جمورة	02	07
سيدي عقبة	07	22
زريبة الوادي	04	15
القنطرة	03	10
طولقة	11	25
المجموع	35	95

من خلال الزيارة الميدانية التي تم القيام بها للعيادات المتعددة الخدمات وقاعات العلاج لولاية بسكرة إتضح بأن هدفها واحد، لكنها تختلف عن بعضها البعض في عدة نقاط سيتم توضيحها فيما يلي:

1- التوقيت: تختلف العيادات متعددة الخدمات عن بعضها البعض في التوقيت كما يلي:

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- هناك عيادات تعتمد التوقيت العادي أي: (08-12) و(01-04:30) مع تغيير الطاقم الطبي بين الفترة الصباحية والمسائية.
 - هناك عيادات تعتمد المناوبة الكاملة (24سا/ 24سا) أي: (07- 07) بدون تغيير الطاقم الطبي، وأخذ راحة لمدة يومين.
 - هناك عيادات تعتمد المناوبة المتقطعة (24 سا) أي (08-04) إلى (08-04) بدون تغيير الطاقم الطبي، وأخذ راحة لمدة ثلاث أيام.
- 2-المشرف:** في العيادات متعددة الخدمات تختلف مسؤولية الإشراف كما يلي:
- بالنسبة للسلك الشبه طبي (ممرضين، مساعدي تمريض، قابلات، بيولوجيين، مخبريين...)، يكون المشرف عليهم هو مسؤول المصلحة ذاته، لكنهم في كل فريق لديهم قائد يعبر عن إحتياجاتهم ويوصلها لمسؤول المصلحة مثلا: القابلات لديهم قابلة مشرفة وتعتبر قائدة فريق العمل، والمخبرين نفس الشيء... وهكذا.
 - بالنسبة للأطباء (طبيب عام، جراح أسنان...) يكون المشرف عليهم هو الطبيب المنسق وليس لمسؤول المصلحة أي علاقة.
- 3-المرافق الداخلية (المصالح):** تختلف المصالح بين العيادات المتعددة الخدمات في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بسكرة وذلك كما يلي:
- في بلدية بسكرة وجمورة والكنطرة: تحتوي العيادات المتعددة الخدمات الموجودة فيها على المصالح التالية: مخبر، قاعات علاج، مكتب للقابلات والعناية بالأسرة والطفل، مصلحة الأشعة، مكاتب الأطباء (عام أو جراح أسنان)، صيدلية، مكتب أو مكاتب للأطباء النفسيين، مصالح الوقاية، الطب المدرسي، الطب الشرعي...
 - في بلدية سيدي عقبة وزربية الوادي وطولقة: تحتوي العيادات المتعددة الخدمات الموجودة فيها على المصالح التالية: نفس المصالح سابقة الذكر، بالإضافة إلى أقسام للجراحة العامة والتي تجعلها تشبه المستشفيات نوعا ما.

الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

فيما جاءت به الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المرسوم التنفيذي 07 - 140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها (2012)، يهدف القرار الوزاري المشترك إلى تحديد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كما يلي (ص 25):

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (05-04): معايير تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

عدد النقاط	المعايير	
01	60.000 - 4000	عدد السكان
02	120.000 - 60.001	
04	150.000 - 120.001	
06	290.000 - 150.001	
08	290.001 فما فوق	
01	3 - 1	عدد البلديات
02	7 - 4	
03	10 - 8	
05	11 فما فوق	
العيادات المتعددة الخدمات مع عيادة للتوليد		عدد هيكل الصحة الجوارية
05	3 - 1	
07	6 - 4	
10	7 فما فوق	
العيادات المتعددة الخدمات بدون عيادة للتوليد		
03	3 - 1	
05	6 - 4	
07	7 فما فوق	
قاعات العلاج		
04	20 - 1	
06	40 - 21	
08	41 فما فوق	

حسب عدد النقاط المتحصل عليها تصنف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية كالتالي:

- يساوي أو أقل من 16 نقطة في الفئة "د"

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- أكثر من 16 نقطة وأقل أو يساوي 20 نقطة في الفئة "ج"

- أكثر من 20 نقطة وأقل من 26 نقطة في الفئة "ب"

- 26 نقطة فما فوق في الفئة "أ"

ويمكن من خلال ذلك تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة كما يلي:

الجدول (05-05): تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة					
طولقة					
الصف "أ"					
الصف "د"	بسكرة	القنطرة	جمورة	سيدي عقبة	زريبة الوادي

المبحث الثاني: المنهجية الإحصائية (الطريقة والإجراءات)

من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الأهداف المسطرة، فإنه يتعين تحديد مختلف الخطوات المنهجية المتبعة لتحقيق ذلك من خلال تحديد الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها:

المطلب الأول: مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة المستخدمة

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

بهدف التعرف على أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم جمع البيانات اللازمة من خلال الإعتماد على نوعين من مصادر البيانات، والتي نتج عنها نوعين من البيانات وهي كما يلي (رياح، 2022، ص 13؛ مالك و بعلة، 2016، ص 210):

- **المصادر الأولية (Primary sources):** وهي تلك المصادر التي لها علاقة مباشرة بالظاهرة، وتمثل البيانات التي يتم جمعها لأول مرة في ميدان الدراسة، من خلال أدوات جمع البيانات المستخدمة (الإستبانة، المقابلة الموجهة، الملاحظة). وتسمى البيانات التي تنتج عن هذه المصادر بالبيانات الأولية (Primary Data).

- **المصادر الثانوية (Secondary sources):** وهي تلك المصادر التي إستخدمها الباحث في الإلمام بالإطار النظري للدراسة مثل (الكتب، المقالات العلمية، الرسائل الجامعية...) أو للحصول على معلومات حول ميدان الدراسة مثل (تقارير المؤسسة، وثائق معينة من المؤسسة...). وتسمى البيانات التي تنتج عن هذه المصادر بالبيانات الثانوية (Secondary Data).

الفرع الثاني: أداة الدراسة المستخدمة

يتطلب الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة استخدام مجموعة من الأدوات، وقبل الشروع في استخدام هذه الأدوات تم تقديم طلبات رسمية ومكتوبة مقدمة من إدارة الجامعة إلى كل إدارة من إدارات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، وتم الحصول على الموافقة والمصادقة عليها من قبل المسؤولين فيها لتسهيل التعاون من قبل مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية. أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في جمع البيانات فقد اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة الموجهة والملاحظة كأداتين ثانويتين والإستبانة كأداة رئيسية، وفيما يلي شرح لهذه الأدوات:

1- **المقابلة الموجهة Structured Inerviews**: وتسمى أحيانا بالمقابلة المنظمة، يمتاز هذا النوع من المقابلات بدرجة من الصلابة حيث يمنح للمبحوثين مساحة أقل من المرونة وعدم الرسمية، لأن طبيعة الأسئلة المطروحة قصيرة جدا ومن المتوقع أن يجيب عليها عدد كبير من المبحوثين بطريقة مماثلة (بوخرصة و بن فريجة، 2019، ص 55). حيث تكون الأسئلة المطروحة من قبل الباحث هي نفسها لكل المبحوثين أي أن سياق الأسئلة هو نفسه لجميع المشاركين في الدراسة، وتتمحور هذه الأسئلة حول المعلومات الواقعية التي يمتلكها المبحوثين وأسئلة الخبرة، والأسئلة الشعورية من حيث مخاوفهم وتوجهاتهم العاطفية تجاه موضوع الدراسة (الواقع العملي)، والأسئلة الحسية من حيث التركيز على ملاحظتهم... (Nor Rashidi, Ara Begum, Mokhtar, & J. Pereira, 2014, pp. 29-30).

✓ فيما يخص هذه الدراسة تم استخدام المقابلة الموجهة كأداة ثانوية مساعدة لجمع البيانات واستخدامها في المساعدة على التحليل الإحصائي، حيث تم الوقوف عند كل مفردة من مفردات العينة أثناء إجابتهم على الإستبانة، وطرح بعض الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة وكانت طبيعة الأسئلة تتمحور حول (لماذا؟ كيف؟ متى؟...) وكانت نفسها لجميع المبحوثين وذلك لتفسير سبب توجهات إجابتهم.

2- **الملاحظة Observation**: تعد الملاحظة من الأساليب المستخدمة لرصد سلوك المبحوثين، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وبسيطة أو منظمة، حيث تعتبر الملاحظة البسيطة أشهرها أين يتم ملاحظة الظواهر الإجتماعية كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي وبدون استخدام أدوات دقيقة للقياس تستعمل في التعرف على ظواهر الحياة المحيطة وفي الدراسات الإستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن مجموعة معينة من الأفراد في بيئة وظروف معينة، ويتم هذا النوع من الملاحظة بطريقتين إما بدون مشاركة أو بالمشاركة (يال، 2020، ص ص 127-129).

✓ فيما يخص هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة كأداة ثانوية مساعدة لجمع البيانات واستخدامها في المساعدة على التحليل الإحصائي، أين تم رصد واقع متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) خلال عدد من الجولات الميدانية لأماكن الدراسة (EPSP)، وذلك من خلال مراقبة تصرفات وأفعال وأقوال كل أفراد العينة (المبحوثين) وقد تم هذا الأمر لساعات مختلفة وبطريقة غير مباشرة وبدون مشاركة.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

3- الإستبانة **Questionnaire**: وتعتبر هذه الأخيرة من أشهر وأهم الأدوات لجمع البيانات، ويعرف الإستبيان على أنه عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستبانة توزع أو ترسل للعينة المبحوثة تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ثم تتم إعادته للهيئة المشرفة على البحث (الباحث) (الحمزة و البار، 2023، ص 304).

✓ فيما يخص هذه الدراسة تم إعتداد الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم تصميمها لتتماشى مع موضوعها: "أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية"، حيث تم إعداد إستبانتين على مراحل، كانت الإستبانة الأولى عبارة عن مسودة (إستبانة تجريبية)، هدفت الباحثة من خلالها إلى ضبط المصطلحات والعبارات لكي تتماشى مع العبارات والمصطلحات المستخدمة في ميدان الدراسة، وقد وزعت على عينة قدرها 26 فردا من الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، وتم من خلال نتائجها ضبط المصطلحات وفقرات الأسئلة، ثم تم تصميم الإستبانة الثانية والتي إعتمدت كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وقد قسمت إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول**: خصص هذا القسم لتحديد البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الطاقم الطبي) ويتكون من: الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، الوظيفة.

- **القسم الثاني**: خصص هذا القسم لدراسة محاور الإستبانة والذي بدوره يتكون من ثلاثة محاور كما يلي:

✓ **المحور الأول**: خاص بالمتغير التابع والمتمثل في "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، ويحتوي على (23) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، تتوزع هذه العبارات على (05) أبعاد رئيسية تم إختيارها في هذه الدراسة لتمثل أبعادا لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تم دمج بعض البعاد لتشابه وتداخل عباراتها بشكل كبير وتحصلنا على (03) أبعاد كما يلي:

- الإيثار والكمياء (البلاقة وللطف): يتم قياسهما بالعبارات من (01-08).

- الروح الرياضية: يتم قياسها بالعبارات من (09-14).

- السلوك الحضاري ووعي الضمير: يتم قياسهما بالعبارات من (15-23).

✓ **المحور الثاني**: خاص بالمتغير المستقل الأول والمتمثل في "الثقة التنظيمية"، ويحتوي على (19) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، تتوزع هذه العبارات على (03) أبعاد رئيسية تم إختيارها في هذه الدراسة لتمثل أبعادا للثقة التنظيمية كما يلي:

- الثقة في زملاء العمل: يتم قياسها بالعبارات من (01-06).

- الثقة في المشرفين (مسؤول المصحة): يتم قياسها بالعبارات من (07-12).

- الثقة في إدارة المؤسسة (إدارة المصحة): يتم قياسها بالعبارات من (15-19).

✓ **المحور الثالث**: خاص بالمتغير المستقل الثاني والمتمثل في "الإلتزام التنظيمي"، ويحتوي على (15) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، تتوزع هذه العبارات على (03) أبعاد رئيسية تم إختيارها في هذه الدراسة لتمثل أبعادا للإلتزام التنظيمي كما يلي:

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- الإلتزام العاطفي: يتم قياسه بالعبارات من (01-05).
- الإلتزام المعياري: يتم قياسه بالعبارات من (06-10).
- الإلتزام المستمر: يتم قياسه بالعبارات من (11-15).

في هذا السياق ولقياس مستوى كل من هذه المتغيرات بأبعادها لدى الطاقم الطبي (طبي وشبه طبي) في المؤسسات العمومية للصححة الجوارية لولاية بسكرة تم إستخدام مقياس ليكارت (Likert) والذي يعتبر من أشهر وأكثر المقاييس إستخداما في مجال بناء الإختبارات والمقاييس النفسية، وهو يعتبر أكثر مقاييس الإتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد الفرد، كما يتميز بأن جميع بنوده تقيس نفس الشيء ولا يحتاج إلى مجموعة من الحكم من أجل تصنيف العبارات أو البنود، فكل عبارة من العبارات مدرجة ذاتيا إبتداءا من الموافقة الكاملة إلى الرفض المطلق (حسب الله، 2020، صفحة 158). وقد تم إختيار السلم الخماسي لقدرته على قياس الآراء وفق تدرج نسبي، وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وكانت الأهمية النسبية كما يلي:

الجدول (05-06): سلم ليكارت الخماسي والبدائل الموافقة

سلم ليكارت الخماسي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00
الأهمية النسبية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ومجتمع وعينة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ودراسة العلاقة بين متغيراتها وإختبار الفرضيات، تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS. V21 وسيتم التطرق لها في العناصر قادمة الذكر.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

التحليل الإحصائي هو تلك العملية التي يقوم الباحث من خلالها بجمع البيانات العلمية وتنظيمها وتحليلها وإستخراج معلومات تفيد البحث العلمي (الدراسة) من خلالها (معازري و زيكويو، 2021، ص 471). وقد إعتمدت هذه الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS (Statistical Package For Social Sciences)، للقيام بالتحليلات الإحصائية للبيانات، وكانت المعاملات والإختبارات المستخدمة كما يلي:

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- معامل الثبات والصدق: أين تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ، كما تم الإعتماد على صدق المحكمين للتأكد من صدق أسئلة الإستبيان، وأيضا تم استخدام إختبار الإتساق الداخلي (الصدق الذاتي) لقياس مدى إرتباط كل بعد من الأبعاد بالمتغير المراد قياسه، وذلك كما يلي:

- إختبار ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بالثبات مدى قدرة الإختبار أو إجراء القياس على تحقيق نفس النتائج في التجارب المتكررة بمعنى آخر هو القدرة على الحصول على البيانات نفسها أو مقارنة لها كلما أعيد تطبيقها (بشدة و بعموشة، 2020، ص ص 125-126)، وللتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60% أي (0.60) فأكثر وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول (05-07): نتائج معامل الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach
الإيثار والكمياسة	08	0.764
الروح الرياضية	06	0.684
السلوك الحضاري ووعي الضمير	09	0.775
سلوكيات المواطنة التنظيمية	23	0.873
الثقة في زملاء العمل	06	0.755
الثقة في المشرفين	06	0.854
الثقة في إدارة المنظمة	05	0.850
الثقة التنظيمية	17	0.852
الإلتزام العاطفي	05	0.833
الإلتزام المعياري	05	0.719
الإلتزام المستمر	05	0.658
الإلتزام التنظيمي	15	0.843
الإستبانة ككل	55	0.912

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرومباخ بالنسبة لكل المتغيرات وأبعادها جاءت جميعها مرتفعة وتنفوق (0.60)، كما وقد بلغت قيمته للإستبانة ككل (0.912) بمعامل صدق 95.5%، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيته لقياس ما صممت لأجله والإعتماد عليها في الوصول إلى النتائج.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- صدق المحكمين (Trustees Validity):

يعتبر صدق المحكمين أو إستطلاع آراء الخبراء من أكثر طرق الصدق شيوعاً وسهولة، حيث يتم عن طريق عرض مقياس الإختبار (الإستبانة) على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال وذلك للتأكد من سلامة صياغة الفقرات (البندود) والحكم على مدى إرتباطها بالبعد المطلوب قياسه (بشدة و بوعموشة، 2020، ص ص 120-121).

- الإتساق الداخلي (الصدق الذاتي) Internal consistency:

يشير الإتساق الداخلي للإختبار إلى ما إذا كانت العناصر الموجودة في الإختبار والتي تهدف إلى قياس نفس البنية تنتج درجات متسقة أم لا، بمعنى آخر الإتساق الداخلي هو مقياس يستند إلى الإرتباط بين العناصر المختلفة في نفس الإختبار بحيث تنتج درجات متماثلة (Tang, Cui, & Babenko, 2014, pp. 206-207).

جدول (05-08): الإتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة

الرقم	البعد	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
سلوكيات المواطنة التنظيمية			
01	الإيثار والكمياسة	0.847**	0.000
02	الروح الرياضية	0.798**	0.000
03	السلوك الحضاري ووعي الضمير	0.873**	0.000
الثقة التنظيمية			
01	الثقة في زملاء العمل	0.673**	0.000
02	الثقة في المشرفين	0.801**	0.000
03	الثقة في إدارة المؤسسة	0.722**	0.000
الإلتزام التنظيمي			
01	الإلتزام العاطفي	0.835**	0.000
02	الإلتزام المعياري	0.823**	0.000
03	الإلتزام المستمر	0.766**	0.000

** مستوى الدلالة 1%

* مستوى الدلالة 5%

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضح من الجدول ما يلي:

- وجود إرتباط وإتساق بين متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، بمستوى دلالة عال قدر ب 0.000.
- وجود إرتباط وإتساق بين متغير الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة)، بمستوى دلالة عال قدر ب 0.000.
- وجود إرتباط وإتساق بين متغير الإلتزام التنظيمي وأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر)، بمستوى دلالة عال قدر ب 0.000.

2- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique Measures):

تستخدم مقاييس الإحصاء الوصفي لتحديد أوصاف عينة الدراسة وتباين خصائصها من خلال النسب المئوية والتكرارات، وكذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في الإستبانة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (البلداوي، 2007؛ Dong, 2023, p. 17).

3- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis):

يعد أسلوب تحليل الإنحدار من أهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ويهدف إلى إشتقاق العلاقة البينية بين متغيرين أو أكثر في مسعى إلى التقدير أو التنبؤ بمتوسط أحد المتغيرات والذي يسمى التابع بواسطة متغير مستقل واحد أو أكثر وتسمى بالمتغيرات المفسرة (وحشه، 2010، ص 07). ويعرف الإنحدار الخطي البسيط بأنه العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل (عساس، 2019، ص 323). بالتالي سيتم إختبار أثر المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) كل على حدى على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية). حيث يجب تحقق شروط نموذج الإنحدار البسيط والمتمثلة فيما يلي (سليمان، 2008، ص ص 105-107):

01- المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار: ويقصد بها إختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير التابع في نموذج الإنحدار وذلك بإستخدام إختبار F (Fischer).

02- المعنوية الجزئية لنموذج الإنحدار: ويقصد بها إختبار معنوية معاملات الإنحدار لكل متغير من المتغيرات التفسيرية على حدى، بالإضافة إلى ثابت الإنحدار وذلك بإستخدام إختبار T-test.

03- مدى توفر شروط طريقة المربعات الصغرى في تقدير معالم نموذج الإنحدار وهي كما يلي:

(a) التوزيع الطبيعي -إعتدالية التوزيع الإحتمالي للبواقي (Normality test).

(b) الإستقلال الذاتي للبواقي (Durbin- Watson).

(c) إختبار تجانس البواقي -إختبار ثبات التباين (Homoscedasticity).

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

يعرف الانحدار المتعدد بأنه الانحدار الذي يستخدم في التنبؤ بظاهرة مستقبلية من خلال أكثر من متغير مستقل (عساس، 2019، ص 320)،. بالتالي سيتم إختبار أثر المتغيرات المستقلة (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) متجمعة على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية). حيث يجب تحقق شروط نموذج الانحدار المتعدد والمتمثلة في تحقق شروط الانحدار البسيط بالإضافة إلى شرط آخر وهو عدم وجود إزدواج خطي (علاقة خطية تامة أو شبه تامة) بين المتغيرات المستقلة (سليمان، 2008، ص 171). وإختبار أثر متغيرين مستقلين فأكثر على المتغير التابع قد تم إستخدام طريقة **الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)** والتي تعد من الطرق الأكثر إستخداما في البحوث النفسية والتربوية أين يتم التوصل إلى أفضل معادلة تنبؤية من خلال تحديد أي المتغيرات المستقلة لها مساهمة تبرر بقائها في معادلة الانحدار وأبها تكون مساهمتها قليلة فتستبعد من المعادلة (عساس، 2019، ص ص 324-325).

✓ وللقيام بتحليل الانحدار البسيط والمتعدد تم حساب العديد من المعاملات الإحصائية وهي كما يلي:

- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlatio):** يستخدم هذا المعامل لمعرفة هل هناك إرتباط خطي بين المتغيرات أم لا، بالتالي يقيس كميًا قوة العلاقة بينها، وتتراوح قيمته بين (-1) و (+1) حيث يكون الإرتباط قويا عند إقتراب قيمته من (+1)، وضعيفا عند إقترابه من الصفر، ويكون الإرتباط طرديا عند القيمة الموجبة، وعكسيا عند القيمة السالبة (Lee, 2022, pp. 01-02). ويمكن إيضاح القيم التي يأخذها هذا المعامل في الجدول التالي (بكوش و فرحات، 2023، ص 268):

جدول (05-09): قيم معامل إرتباط بيرسون

إرتباط عكسي					إرتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

-1 -0.9 -0.7 -0.5 -0.3 0 0.3 0.5 0.7 0.9 1

- **معامل التحديد R-Square:** ويعرف بأنه نسبة التباين أو التغير الحاصلة في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة (عساس، 2019، ص 321).

- **معامل F (Fisher):** يستخدم هذا المعامل من أجل إثبات المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لقيمة F أقل من (0.05) (سليمان، 2008، ص 115).

- **معامل t:** يتم إستخدام مستوى الدلالة الخاص بمعامل t من أجل إثبات المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار، حيث يجب أن يكون مستوى الدلالة لقيمة t أقل من (0.05) (سليمان، 2008، ص ص 115-116).

- **معامل كولوموجروف_سميرنوف (Kolmogrov_Smirnov)** ومعامل شاييرو ويلك (Shapiro_Wilk): يتم إستخدام كل من معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، لإثبات التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار، ويتم الكشف من خلالهما عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي، فحسب معامل (klomogrov-smirnov) إذا كانت القيمة الإحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي (البدوي، 2021، ص ص 265-

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- (266)، ونستخدم هذا المعامل في حالة العينات أكبر من 50، أما معامل (shapiro-wilk) يستخدم إذا كانت العينات دون ذلك (فالتة و بري ، 2019، ص 13).
- معامل (Durbin- Watson): وهي عبارة عن إحصائية للإختبار الذي سيتم إستخدامه في إختبار الفروض الإحصائية حول الإرتباط الذاتي للبقاوي (Residuals)، ويتم الحكم على إستقلالية البقاوي في حالتين هما:
- ($du \leq DW \leq 2$) أو ($2 \leq DW \leq 4-du$)، حيث أن (du) هي القيمة الكبرى لمعامل DW و (dl) هي القيمة الصغرى لمعامل DW (سليمان، 2008، ص ص 131-132).
- معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance: يتم إستخدام معامل التضخم VIF و Tolerance لإثبات عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، فهما مقياسان للعلاقة الخطية المتداخلة للمتغير المستقل مع المتغيرات المستقلة الأخرى في التحليل (O'brien, 2007, p. 684). حيث يجب أن تكون قيمة معامل VIF أقل من (5) وقيمة معامل Tolerance أكبر من (0.1).

5- إختبار التأثير المتبادل (Tests of Between-Subjects Effects):

يستخدم هذا الإختبار في حالة دراسة التفاعل أو التأثير المتبادل بين المتغيرين المستقلين (سليمان، 2008، ص 24).

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص)

بعد الإحاطة بمختلف المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة والطرق والأساليب المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة، فإنه ينبغي معرفة المجتمع الذي تتم دراسته والعينة المختارة منه، بالإضافة إلى عرض الخصائص التي تميز هذه العينة كالجنس، العمر، عدد سنوات العمل، الوظيفة...

1- **مجتمع الدراسة:** يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات أو الوحدات التي تدخل في الدراسة والتي تتوفر فيها جملة من الخصائص المطلوب دراستها (جباله، 2020، ص 629)، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين في الـ EPSP في ولاية بسكرة، موزعين على (06) مؤسسات عمومية للصحة الجوية بذات الولاية، تحتوي على (35) عيادة متعددة خدمات و (95) قاعة علاج ومصالح ووحدات صحية أخرى.

2- **عينة الدراسة:** هي المجموعة الجزئية من المجتمع الإحصائي، والتي تمثله أحسن تمثيل حيث تعتبر عملية إختيار عينة الدراسة من خطوات القيام بالدراسة ذاتها فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم إختيار جزء منها بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله (خليفة و شيقارة، 2017، ص 282)، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة، وقد تم في هذه الدراسة أخذ عينة من الطاقم الطبي للمؤسسات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

العمومية للصحة الجوارية، حيث تم إختيار عينة غير عشوائية (عينة قصدية) بلغ حجمها (350) موظفا (طبي وشبه طبي)، إذ وزعت الإستبانات عليهم جميعا وتم إستردادها كلها، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

3- خصائص عينة الدراسة: فيما يلي سيتم دراسة وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجداول التقاطعية التالية:

الجدول (05-10): تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، التصنيف الوظيفي) باستخدام الجداول التقاطعية

المجموع	التصنيف الوظيفي		البيان		
	شبه طبي	طبيب			
60	42	18	التكرار	ذكر	الجنس
%100	%70	%30	النسبة		
290	236	54	التكرار	أنثى	
%100	%81.4	%18.6	النسبة		
350	278	72	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول التقاطعي الأول ما يلي:

✓ إن أفراد الطاقم الطبي الذين ينتمون إلى فئة الإناث هم الفئة الغالبة على عينة الدراسة بما مجموعه 290 فردا.

✓ إن أفراد الطاقم الطبي الذين ينتمون إلى شبه الطبي هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بما مجموعه 278 فردا. وأن ما نسبته (81.4%) من شبه الطبي هم من الإناث. ويمكن تفسير النسبة المرتفعة للشبه الطبي من خلال أن الـ EPSP مؤسسات تعتمد في مهامها بشكل كبير على المستخدمين شبه الطبيين (بيولوجيين، ممرضين، مساعدي تمريض، مخبريين، قابلات...) بإختلاف رتبهم، كون هذه المؤسسات على مقربة من المواطنين وأن الأطباء فيها لهم فقط مواعيد محددة ومهمتهم فقط التشخيص أما الباقي فيقع على كاهل المستخدمين الشبه طبيين.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (05-11): تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، عدد سنوات العمل) باستخدام الجداول التقاطعية

المجموع	العمر				البيان		
	من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة			
114	0	01	30	83	التكرار	أقل من 05 سنوات	عدد سنوات العمل
%100	%0	%0.9	%26.3	%72.8	النسبة		
97	0	06	54	37	التكرار	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
%100	%0	%6.2	%55.7	%38.1	النسبة		
92	02	22	66	02	التكرار	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
%100	%2.2	%23.9	%71.7	%2.2	النسبة		
47	16	27	04	0	التكرار	من 15 سنة فأكثر	
%100	%34	%57.4	%8.5	%0	النسبة		
350	18	56	154	122	المجموع		

نلاحظ من خلال الجدول التقاطعي الثاني ما يلي:

✓ إن أفراد الطاقم الطبي الذين عدد سنوات عملهم تنتمي للفئة (أقل من 05 سنوات) هم الفئة الغالبة على عينة الدراسة بما مجموعه 114 فرداً، يليه أفراد الطاقم الطبي الذين عدد سنوات عملهم تنتمي للفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة فأكثر)، بما مجموعه 97 و 92 و 47 على الترتيب.

✓ إن أفراد الطاقم الطبي الذين عدد سنوات عملهم تنتمي للفئة (أقل من 05 سنوات)، والذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هم الفئة الأولى الغالبة على عينة الدراسة بما نسبته (72.8%)، حيث أنه من المنطقي جداً أن تكون الفئة الشابة هي الفئة الأقل عدداً في سنوات العمل، أما أفراد الطاقم الطبي الذين عدد سنوات عملهم تنتمي للفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، والذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) هم الفئة الثانية من عينة الدراسة بما نسبته (55.7%) و (71.7%) على الترتيب، وفي الأخير الأفراد الذين ينتمون للفئة التي عدد سنوات عملهم (من 15 سنة فأكثر) والذين ينتمون للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بما نسبته (57.4%)، يمكن تفسير ذلك بأن الفئة العمرية الشابة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة، ومن المنطقي جداً أن هذه الفئات الشابة تكون عدد سنوات عملها أقل عكس الفئة العمرية الكبيرة والتي يكون عدد سنوات عملها أكبر.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: النتائج الإحصائية وإختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

بعد التعريف بمنهجية الدراسة وتوضيح مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، جاءت الخطوة الموالية وهي الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات المطروحة سابقاً، وذلك من خلال القيام ببعض الخطوات التي سنتناولها في عناصر هذا المبحث.

المطلب الأول: مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

قبل إختبار الفرضيات بشكلها الكامل يجب أولاً العمل القيام بخطوة أساسية وهي محاولة معرفة مستوى ودرجة تمتع الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة بالسلوكيات والمواقف التنظيمية، والتي تمثل متغيرات الدراسة (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي).

الفرع الأول: تحديد مستوى أبعاد متغيرات الدراسة في الـ EPSP لولاية بسكرة

لغرض معرفة مستوى كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة سنقوم بتحديد مستوى أبعاد كل منهم على حدى كما يلي:

1- تحديد مستوى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة

في هذا العنصر سنقوم بتحديد مستوى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) ومعرفة مستوى تمتع الطاقم الطبي لـ EPSP بكل منهم، وذلك بإستخدام كل من قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجداول التالية:

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (05-12): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي الإيثار والكمياسة (اللباقة واللفظ)

الرقم	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الإيثار والكمياسة (اللباقة واللفظ)	4.247	0.449	-	مرتفع جدا
01	أساعد زملائي في العمل حتى بعد إنتهاء دوام عملي	3.963	0.894	7	مرتفع
02	أقوم بتغطية محل زميلي في العمل عند الحاجة	4.343	0.584	5	مرتفع جدا
03	أعمل على تسهيل مهام زملائي الجدد وتعريفهم على مهامهم عند الحاجة	4.391	0.534	3	مرتفع جدا
04	لا أبخل على زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعد على أداء مهامهم	4.443	0.531	2	مرتفع جدا
05	أتبع أسلوب التشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرارات مهنية من شأنها أن تؤثر عليهم	4.360	0.598	4	مرتفع جدا
06	عند إنتهاء وقت عملي لا أغادر العمل دون التأكد من قدوم من سيشغل مكاني	4.146	0.859	6	مرتفع
07	أجنب إيذاء أو جرح مشاعر المرضى أو زملائي في العمل	4.477	0.659	1	مرتفع جدا
08	أسهم في حل الخلافات بين زملاء العمل بكل ودية مع الإحتفاظ بالحيادية	3.854	1.021	8	مرتفع

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع جدا من الإيثار والكمياسة واللذان يعتبران سلوكيات موجّهة نحو الأفراد، وذلك بمتوسط حسابي (4.247) وانحراف معياري (0.449)، فقد أجمع الطاقم الطبي لذات المؤسسات بأنهم يتجنبون إيذاء وجرح مشاعر المرضى وزملاء العمل، وكذلك لا يدخلون عن بعضهم البعض بالمعلومات التي تساعد على أداء مهامهم، ويعملون على تسهيل مهام زملائهم الجدد عند الحاجة، ويتشاورون فيما بينهم، ويغضون مكان بعضهم البعض عند الحاجة وهذا بمستوى مرتفع جدا، كما أجمعوا على أنهم لا يغادرون مكان العمل حتى التأكد من قدوم من سيشغل مكانهم، وأنهم يساهمون في حل الخلافات بين زملاء العمل بكل ودية وكل هذا بمستوى مرتفع، يفسر الطاقم الطبي هذه السلوكيات بأنهم يتجنبون إيذاء مشاعر كل من المرضى وزملاء العمل أولا للمحافظة على العلاقات الطيبة بين بعضهم البعض وكذلك أنهم لديهم إنسانية تجاه المرضى، و أنهم لا يدخلون عن بعضهم البعض بالمعلومات التي تساعد في أداء مهامهم

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويسهلون مهام زملائهم المحدد وذلك لتمتعهم بروح التعاون فيما بينهم بغية إنهاء العمل والتخلص من ضغط العمل فكون الـ EPSP التي يعملون بها جوارية فهناك تراكم وكم هائل من المرضى يوميا فيجب عليهم مساعدة بعضهم البعض، و أنهم يتبعون أسلوب التشاور فيما بينهم وحسب تفسيراتهم فإن هذا الأسلوب يكون في حالات معينة كالتشاور حول من سيغطي مكان الآخر إذا حدث ظرف طارئ لمدة قصيرة، التشاور حول توحيد آرائهم حول موقف معين في العمل... وغيرها، أما من ناحية السلوكيات التي جاء مستواها مرتفع فهم يفسرون العبارة (06) بأنه ليس كل أفراد الطاقم الطبي معينين بعدم مغادرة مكان العمل حتى قدوم من سيشتغل مكانهم لأنه في أغلب الـ EPSP هناك فئة من الطاقم الطبي ثابتون وليس لهم بدلاء أو من يغطي مكانهم لأنهم طاقم طبي ثابت ومنهم الأطباء عموما حيث كل طبيب مسؤول عن مرضاه ولديه وقته المحدد وليس لديه بديل، أيضا القابلات هم بالعادة فريق طبي واحد ووحيد بالتالي لا يوجد من يغطي مكانهم، الأطباء المختصون لا يوجد من يغطي مكانهم لأنه كل طبيب ولديه إختصاص معين... وهكذا بالتالي المستوى المرتفع يرجع لتغطية المرضين ومساعدتي التمريض وغيرهم مكان بعضهم البعض في فترة قصيرة كونهم متواجدين وبكثرة وأيضا كون تقنية أعمالهم متشابهة، ويفسر الطاقم الطبي المستوى المرتفع للعبارة (01) بأنهم يساعدون بعضهم البعض حتى بعد إنتهاء الدوام فمثلا الأطباء العامين الذين يكون توقيت عملهم (08 إلى 12) عندما ينتهي طبيب معين من الكشف عن مرضاه ولا يكون لديه مرضى عكس زميله، يعرض عليه تقاسم عدد المرضى حتى لو إنتهى وقت دوامهم الرسمي لكنهم أوضحوا أن هذه الحالة ليست دائما، ونفس الشيء بالنسبة للممرضين وغيرهم فعندما ينتهي وقت دوامهم الرسمي ولا يزال هناك مرضى في قاعات العلاج يساعدون بعضهم البعض للإنتهاء والبقية يتركونهم للفريق الذي يأتي في الفترات الأخرى من العمل، ويفسرون المستوى المرتفع للعبارة (08) بأنهم يساهمون في حل الخلافات بين بعضهم البعض ليعم السلام والإستقرار في العمل ولأن ضغط العمل لوحده كفيل أن يربطهم ويضعف جهودهم عن العمل فلا يجوز بالنسبة لهم أن يكون هناك خلافات تعيق العمل كفريق واحد، فيعملون على الإصلاح بين أطراف الخلاف بتقديم النصائح وتهدئة التوتر والتذكير بأنهم فريق واحد والتذكير أيضا بواجباتهم الإنسانية، ولم يكن مستوى هذه العبارة مرتفع جدا بسبب أن هناك العديد من الأطراف لا تشارك في حل الخلافات ومن بينهم الأطباء فهم بالعادة في مكاتبهم منعزلون لا يتكون كثيرا بالطاقم الطبي من ممرضين وغيرهم وليس لديهم نفس الحركية التي لدى الآخرين لذلك ليس لديهم فكرة أبدا عن الطاقم الطبي الذي يعملون معه ولا عن مشاكله وخلافاته.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (05-13): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعده الروح الرياضية

الرقم	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثانيا	الروح الرياضية	3.986	0.547	-	مرتفع
01	أتجنب الشكاوي الدائمة من أبسط مشاكل وظروف العمل	3.937	0.909	4	مرتفع
02	أتجنب تصيد أخطاء زملائي في العمل والتذمر منها	4.014	0.916	3	مرتفع
03	أتسامح وأتغاضى عن أي إساءة شخصية تبدر من زملاء العمل	3.446	1.166	6	مرتفع
04	أتعامل بودية أوقات التوتر الشخصي أو المهني أثناء العمل	3.800	0.918	5	مرتفع
05	أظهر الإحترام والمجاملة لزملائي لتحفيزهم على العمل	4.231	0.652	2	مرتفع جدا
06	أظهر الإحترام والمجاملة للمرضى لتحفيزهم وإعطائهم أملا بالتشافي	4.486	0.575	1	مرتفع جدا

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الروح الرياضية بمتوسط حسابي (3.986) وانحراف معياري (0.547)، فقد أجمع الطاقم الطبي لذات المؤسسات بأنهم يظهرون الإحترام والمجاملة للمرضى لتحفيزهم للشفاء، وكذلك إحترام بعضهم البعض لتحفيز على العمل وهذا بمستوى مرتفع جدا، كما أجمعوا على أنهم لديهم مستوى مرتفع من تجنب تصيد أخطاء بعضهم البعض، وتجنبهم للشكاوي الدائمة من العمل وظروفه، وأنهم يتعاملون بودية حتى أثناء التوتر وأنهم جد متسامحون عن أخطاء زملائهم، فسر الطاقم الطبي هذه السلوكيات ومدى مستواها بأنه أولا الهدف من عملهم في هذا المجال هو خدمة الإنسانية وإنقاذ الأرواح، وأنهم يستقبلون يوما آلاف المرضى وهذا كفيل بأن يشعرهم بمدى أهمية وظيفتهم، فيحاولون التخفيف عن كل المرضى ومعاملتهم معاملة جيدة وإحترامهم وتحفيزهم للعلاج مفسرين ذلك أكثر بأنهم يشعرون بالإيجابية عندما يرون السعادة على وجوه مرضاهم وخاصة عندما يقابلونهم بالدعاء لهم والشكر والثناء، مؤكداين بذلك أن قيمهم الدينية والخلقية مساهمة بشكل كبير في هذا السلوك، كما فسرو إظهار الإحترام لزملائهم لتحفيزهم على العمل بسلوكياتهم الأخلاقية أيضا، أما من ناحية تصيد أخطاء بعضهم البعض فيرى أفراد الطاقم الطبي بأنه ليس لديهم وقت لمثل هذه الترهات وما

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

من فائدة ستأتي من ورائها خصوصا أنهم يعتبرون بعضهم البعض فريقا واحدا رغم إختلاف مصالحهم (مخبريين، بيولوجيين، قابلات، ممرضين، أطباء...)، كما أكدون بأنهم يتجنبون الشكاوي الدائمة حتى من أبسط ظروف العمل، مفسرين ذلك بأن المشرف يسعى دوما لحل أي مشكلة يعانون منها، وهناك بعض المشاكل التي تخرج من يديه فتسعى إدارة المصحة (المديرية العامة للصحة الجوارية) لحلها مثل مشكلة نقص المعدات أو صيانتها...، وأخيرا أكد الطاقم الطبي على أنهم يتعاملون بودية أثناء التوترات الشخصية والمهنية ويسامحون بعضهم البعض إذا حدثت إساءة بينهم مفسرين ذلك بأنهم لديهم الوعي الكافي بما يعانونه دائما من ضغوطات عمل وهذا بحد ذاته كافي ليستنزف مجهوداتهم، بالتالي لا يجب أن يستنزفوها أكثر من خلال المشاحنات و المشادات التي تحدث بينهم في بعض الأوقات، ويجب وضع كل هذا جانبا للتغلب على ضغوط العمل، هذا من جهة ومن جهة أخرى كون المؤسسات التي يعملون بها (ال EPSP لولاية بسكرة) هي عبارة عن مرافق صحية بمعنى آخر يجب أن يسود جو من الهدوء والسلام داخل هذه المرافق حفاظا على الحالة الصحية والنفسية للمرضى والعمال على حد سواء ، كذلك يؤكدون على إدراكهم التام بأن أوضاع العمل وبيئة الضغط التي يعيشون فيها هي أوضاع وبيئة مشتركة في القطاع الصحي العمومي بالتالي ليس عليهم سوى الصبر عليها سعيا للأحسن.

الجدول (05-14): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدي السلوك الحضاري ووعي الضمير

الرقم	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثالثا	السلوك الحضاري ووعي الضمير	4.150	0.471	-	مرتفع
01	أحرص على المشاركة في الأنشطة التي تخص المصحة	3.851	0.918	8	مرتفع
02	أحرص أن أكون على دراية بالقرارات الناتجة عن إجتماعات إدارة المصحة	3.894	0.868	7	مرتفع
03	أبذل قصارى جهدي لتحسين أدائي في العمل	4.474	0.623	2	مرتفع جدا
04	ألتزم بالمعايير الإجتماعية للمصحة (إحترام كل من يقصد المصحة، النظافة والوقاية...)	4.469	0.564	3	مرتفع جدا
05	أقدم إقتراحات تساهم في تسيير العمل بسهولة	4.060	0.738	6	مرتفع
06	ألتزم بإنهاء واجباتي في العمل كاملة أثناء دوامي	4.454	0.548	4	مرتفع جدا
07	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (كالحضور مبكرا، تقاسم العلاج للمريض على أكمل وجه...)	4.377	0.686	5	مرتفع جدا
08	أقتطع وقتا من عطلتي للحضور للعمل عندما يحتاجونني	3.177	1.306	9	متوسط

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

09	لا أخرب من واجباتي الإنسانية في العمل	4.591	0.515	1	مرتفع جدا
----	---------------------------------------	-------	-------	---	-----------

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع جدا من السلوك الحضاري ووعي الضمير واللدان يعتبران من السلوكيات الموجهة نحو المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي (4.150) وإنحراف معياري (0.471)، فقد أجمع الطاقم الطبي للـ EPSP بأنهم لا يتهربون من واجباتهم الإنسانية تجاه المرضى أو الزملاء، وأنهم يسعون دائما لتحسين آدائهم في العمل ويلتزمون بالمعايير الإجتماعية للمؤسسة وأنهم ينهون واجباتهم كاملة أثناء العمل ويلتزمون بمواعيد العمل، كل هذه السلوكيات كانت بمستوى مرتفع جدا، ويفسرون ذلك أولا بكون وظيفتهم تتميز بالطابع الإنساني، كما ربطوها بقيمهم الأخلاقية والدينية وأنهم خوفوا وتقوى من الله وأن لديهم ضمير مهني وإنساني يقظ وأغلبهم رددوا عبارة "ماذا لو أنا أو أهلي كنا في نفس الموقف"، مفسرين أيضا السعي الدائم لتحسين آدائهم في العمل بأنهم يجوبون الإطلاع على طرق جديدة للعلاج لنصح المرضى بعلاج بديل في حالة عدم توفر علاج لحالاتهم أو في حالة ما إذا كانت حالاتهم لا تستدعي علاجاً، كما أنهم يفسرون إحترامهم للمعايير الإجتماعية للمصحة بأن هذا أيضا يعتبر واجبا أخلاقيا بالإضافة لكونه واجبا رسميا، وأنهم يلتزمون بواجباتهم في العمل كاملة وهم غالبا يلتزمون أيضا بمواعيد العمل المحددة، بغض النظر عن كونها واجبات مهنية مفروضة إلا أنهم يستطيعون التهرب منها والتلاعب بها، لكنهم ومراعاة للحالات الإنسانية المتواجدة في الـ EPSP بصفة عامة والكم الهائل من هذه الحالات يستوجب منهم الأمر صحة الضمير والتصرف بكل أمانة وصدق تجاه عملهم، وكذلك سعيهم لإعطاء صورة حسنة لمؤسساتهم ومدى الإنضباط فيها بعيدا عن التسبب هذا في ضل النظرة السلبية للقطاع العام ككل، وهذا ما يفسر المستوى المرتفع جدا من هذه السلوكيات.

من جهة أخرى أجمع الطاقم الطبي على أنهم يقدمون إقتراحات تساهم في تسيير العمل بسهولة وأنهم دائما حريصون على الدراية بالقرارات التي تنتج عن إجتماع الإدارة والمشاركة في الأنشطة التي تخص المصحة وهذه السلوكيات بمستوى مرتفع، مفسرين ذلك بأنهم في بعض الأحيان يقدمون إقتراحات تساهم في تسيير العمل كتقسيم الفريق الطبي، تقاسم عدد المرضى...، وذلك لضمان السير الحسن للعمل ومحاولة منهم لتقليل ضغط العمل بأسرع وقت ومرونة أكبر، ويفسرون أيضا حرصهم على الدراية بالقرارات التي تنتج عن إجتماع الإدارة لكون بعض من هذه القرارات يتعلق بوظيفتهم، وكذلك كونهم مهتمين بمعرفة كل المستجدات حول مؤسساتهم، كما أنهم يشاركون في الأنشطة التي تخص المصحة مثل الحملات التوعوية وغيرها وذلك بغية إثبات إنتمائهم لمكان عملهم ومحاولة منهم أن يصبحوا أعضاء فاعلين أكثر وكذلك تحسين صورة مؤسساتهم.

وأخيرا أجمعوا على أن البعض منهم يقتطعون وقتا من عطلةهم للحضور للعمل عندما يحتاجونهم وهذا بمستوى متوسط وفسروا ذلك بأنه وأحيانا يحدث هناك ضغط كبير في العمل ويقابله نقص في أعضاء الطاقم الطبي للعديد من الأسباب من بينها الغياب المفاجئ للمستخدمين الطبيين (الطاقم الطبي) فيكون المشرف مضطرا لإستدعاء من كان في وقت عطلته وهنا يوجد حالتان هما: الحالة الأولى يتم إستدعاء المستخدم الطبي إداريا بحيث في حالة الرفض يعاقب، فنجده يقتطع من وقت عطلته خوفا من العقاب.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

أما الحالة الثانية وهي المقصودة هنا عندما يتم الإتفاق مع المشرف على الغياب بدون تدخل الأمور الإدارية، ولم يرجع المستخدم الطبي المسؤول، يضطر هنا المشرف للإتصال بالمستخدم الطبي الذي يكون في عطلة ونظرا للإحترام المتبادل والعلاقات الطيبة يستجيب هذا الأخير لكلام المشرف ويقتطع من عطلته للحضور إلى العمل.

2- تحديد مستوى أبعاد الثقة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة

في هذا العنصر سنقوم بتحديد مستوى أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة) ومعرفة مستوى تمتع الطاقم الطبي لـ EPSP بكل منهم، وذلك بإستخدام كل من قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (05-15): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعث الثقة في زملاء العمل

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الثقة في زملاء العمل	3.883	0.608	-	مرتفع
01	تربطني بزملائي في العمل علاقات جيدة	4.306	0.639	1	مرتفع جدا
02	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي في أداء مهامي	4.109	0.856	3	مرتفع
03	أستفيد من معارف زملائي في العمل لثقتي بمصداقيتها	4.074	0.829	4	مرتفع
04	يقدم زملائي العون لبعضهم البعض من أجل إكمال مهامي	4.146	0.775	2	مرتفع
05	يقدم زملائي في العمل جل المعلومات الضرورية بصدق وأمانة	3.983	0.889	5	مرتفع
06	أتحذث عن مشاكلي الخاصة مع زملائي في العمل دون تردد	2.683	1.313	6	متوسط

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة في زملاء العمل وذلك بمتوسط حسابي (3.883) وانحراف معياري (0.608)، من جهة أخرى وبالنسبة لكل عبارات الثقة في زملاء العمل والتي تعكس السلوكيات التي تندرج تحت هذا البعد إتفق أفراد الطاقم الطبي بالـ EPSP لولاية بسكرة على تمتعهم بهذه

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

السلوكيات بدرجات متفاوتة حيث إحتلت العلاقات الجيدة التي تربطهم ببعضهم البعض المرتبة الأولى من حيث الإرتفاع بمستوى مرتفع جدا وبتوسط حسابي (4.306) وإخلاف معياري (0.639)، وهذا حسب العينة المبحوثة يرجع إلى أن طبيعة العمل تستلزم وجود علاقات طيبة بين الزملاء لضمان السير الحسن للعمل وكذلك كما قيل سابقا بأن أغلب أعضاء الطاقم الطبي هم من سلك الشبه طبي والذين كانت تربطهم علاقات معرفة وزمالة مسبقة في معاهد تكوين الشبه طبي والذين لديهم خلفية مسبقة عن بعضهم البعض هذا ما يدعم العلاقات الجيدة في وسط العمل، ثم تأتي في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بقية العبارات بمستويات مرتفعة وهذا حسب رأي الطاقم الطبي نتيجة كما قيل سابقا أيضا بأن طبيعة العمل إنسانية قبل أن تكون مهنية لذلك ولإنجاز العمل يجب أن يعتمد الزملاء على بعضهم البعض من خلال تقديم العون لبعضهم والإعتماد على بعضهم البعض كون الأساليب العلاجية متشابهة ولأغلب فئة الطاقم الطبي الذي ينتمون للسلك الشبه طبي نفس المعارف التي تم تعلمها عن طريقة العلاج مثل: (إعطاء إبر، معالجة وتعقيم جروح....) ولا تحتاج لجهد أو معرفة كبيرة ومتخصصة كما أضافو ولأنهم كما قلنا لديهم خلفية مسبقة قبل العمل عن بعضهم فهم يتقنون في معارف ومعلومات بعضهم البعض، ثم وأخيرا أجمع الطاقم الطبي على أنهم يتحدثون عن مشاكلهم الخاصة مع زملائهم لكن ذلك بمستوى متوسط وبتوسط حسابي (2.683) وإخلاف معياري (1.313) وفسرو ذلك أيضا بالمعرفة المسبقة لبعضهم البعض قبل مجال العمل وأنهم كانوا يتشاركون المشاكل الخاصة لكن وبما أن هناك أيضا بعض من أفراد الطاقم الطبي غرباء عنهم وليس لديهم معرفة مسبقة بهم فهم يتحاشون أن يتحدثوا كثيرا عن مشاكلهم الخاصة.

الجدول (05-16): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعث الثقة في المشرفين

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثانيا	الثقة في المشرفين	3.657	0.780	-	مرتفع
01	أرى بأن مسؤول المصحة شخص كفاء وجدير بالمنصب الذي هو فيه	3.817	1.002	3	مرتفع
02	أرى بأن مسؤول المصحة شخص متفهم جدا وخلوق	4.049	0.847	1	مرتفع
03	أرى بأن مسؤول المصحة شخص نزيه فيما يخص العمل	3.920	0.930	2	مرتفع

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة

التنظيمية

مرتفع	5	1.078	3.531	أرى بأن مسؤول المصحة عادل مع جميع العاملين	04
مرتفع	4	0.990	3.574	أجد بأن مسؤول المصحة يفني بوعوده التي يقطعها على العاملين	05
متوسط	6	1.256	3.049	أستطيع أن أتحدث عن مشاكلي الخاصة مع مسؤول المصحة	06

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة في المشرفين وذلك بمتوسط حسابي (3.657) وانحراف معياري (0.780)، فقد أجمع الطاقم الطبي في ذات المؤسسات على أن المشرف عنهم وهو مسؤول المصحة شخص كفئ بالمنصب وأنه متفهم وخلوق ونزيه في عمله وعادل مع جميع العاملين ويفني بوعوده التي يقطعها عليهم وذلك بمستوى مرتفع، ويرجعون ذلك إلى أنه دائما ما يكون مسؤول المصحة فردا من أفراد الطاقم الطبي الذي ينتمي إلى سلك الشبه طبي أو يتم وضعه عن طريق مديرية الصحة الجوارية وفقا لعدة إعتبارات منها الكفاءة المهنية ليكون مشرفا (مسؤول المصحة)، فهو بذلك على دراية مسبقة بكل ظروف العمل وبالمشاكل التي يعانها الطاقم الطبي، وأنه وقبل أن يكون مسؤولا عنهم فقد كان زميلا لهم (ممرض...)، بالتالي فهم يرونه حتما جديرا بالمنصب الذي هو فيه، لكنهم أجمعوا في نفس الوقت أنهم يستطيعون أن يتحدثوا عن مشاكلهم الخاصة مع المشرف (Chef Service) وذلك بدرجة متوسطة، وقد فسروا ذلك بأنهم يتخوفون من النظرة السلبية من المشرف إليهم مع إنه إنسان متفهم لكن درجة الثقة فيه لم ترتقي لمشاركة المشاكل الخاصة، لكن البعض منهم يشاركون هذا النوع من المشاكل أحيانا مع المشرف بغية أخذ هذه الأخيرة في الحسبان في حالة قيامهم ببعض التصرفات السلبية كالتأخر في العمل والتهرب بسبب ضغوطات العمل التي يعانون منها...، ويجدر الإشارة هنا بأن سلك الأطباء أيضا يثقون في مسؤول المصحة بالرغم من أنه ليس المسؤول عليهم ولا مشرفهم، وهذه الثقة تنبع فقط بمجرد ملاحظتهم لتصرفاته مع سلك الشبه طبي لكنها تكون بمستوى متوسط، وكملاحظة فإن المشرف عن الأطباء في الـ EPSP يكون طبييا منسقا (Médecin Chef) والذي يكون مسؤولا عن شكاوي ومتطلبات الأطباء وحل أمورهم.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الجدول (05-17): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعد الثقة في إدارة المؤسسة

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثالثا	الثقة في إدارة المؤسسة	3.049	0.835	-	متوسط
01	أرى بأن التعليمات التي تضعها إدارة المصحة غالبا ما تكون في صالح العمال	3.017	1.013	4	متوسط
02	عادة ما تفي إدارة المصحة بالوعود التي تقطعها على العمال	3.029	1.007	3	متوسط
03	تعمل إدارة المصحة على تسهيل سير الإجراءات والمعاملات الإدارية لعمالها	3.283	1.059	1	متوسط
04	تقوم إدارة المصحة بالإنصات إلى إحتياجات ومتطلبات عمالها	3.146	1.062	2	متوسط
05	غالبا ما تشجع إدارة المصحة الجوانب الإيجابية للعاملين وتقوم بدعمهم وتحفيزهم	2.769	1.133	5	متوسط

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى متوسط من الثقة في إدارة المؤسسة والمتمثلة في مديريات الصحة الجوية، وذلك بمتوسط حسابي (3.049) وإنحراف معياري (0.835)، فقد أجمع الطاقم الطبي لذات المؤسسات بأن إدارة الـ EPSP تعمل على تسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية لهم، كما تقوم بالإنصات إلى إحتياجات عمالها والوفاء بوعودها، وأنها عادة ما تضع تعليمات تكون في صالحهم وتشجع الجوانب الإيجابية فيهم، وفي هذا السياق أجمع الطاقم الطبي بأن الثقة في الـ EPSP كانت بدرجة متوسطة، وفسروا ذلك بأن التعامل مع المديرية العامة للصحة الجوية لا يكون بطريقة مباشرة غالبا بل عن طريق رفع شكاويهم أو متطلباتهم إلى مسؤول المصحة وهو بدوره يرفعها إلى الإدارة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعمل إدارة الـ EPSP على تلبية تلك المتطلبات إذا أمكن الأمر وليس في كل الظروف، فمثلا عند بغية أحد أفراد الطاقم الطبي التحويل من عيادة إلى عيادة أخرى أو إلى منطقة أخرى لا تتخذ الإدارة الكثير من الإجراءات فقط تطلب موافقة مسؤول المصحة على هذا الإجراء ويتم الإجراء بسهولة...، أما من ناحية الإنصات لإحتياجاتهم ومتطلباتهم فهو ينعكس من خلال قبول الإجماع مع مسؤول المصحة لمعالجة هذه المتطلبات والوفاء بها إذا أمكن، و من ناحية الوعود فإدارة الـ EPSP لا تطلق وعودا على مستخدمي الـ EPSP وما يمكن إعتباره وعدا منها من وجهة نظرهم هو فقط عندما يقومون برفع متطلباتهم ومشاكلهم إليها، ولا يوجد هناك حل لها في الأجل القريب فتبادرهم الإدارة بقبول المتطلبات والمشاكل وحلها في أقرب الآجال وما عليهم سوى الإنتظار وبالفعل تقوم بتنفيذ هذا الوعد (مثل إقتناء المعدات الطبية...)، أما بخصوص التعليمات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

التي تصدرها فهي بالنسبة للطاقم الطبي تعليمات بسيطة جدا مثل (إدارة الوقت، الخرجات التحسيسية...)، كما تشجع أيضا الجوانب الإيجابية للموظفين من خلال الترقية الدورية التي تقوم بها، وكذلك محاولة توفير المعدات الطبية الحديثة لهم، وأيضا مراقبتها الدائمة وإهتمامها بالشؤون الإجتماعية لموظفيها حيث تعمل على مراقبة لجنة الشؤون الإجتماعية الخاصة بموظفي ال EPSP والتي تعمل على دعمهم وتحفيزهم من خلال بعض الممارسات مثل: (تخصيص بطاقات شرائية لموظفيها، وتخفيض أسعار بعض المستلزمات المنزلية خصيصا لهم، البيع بالتقسيط... وغيرها).

3- تحديد مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي في ال EPSP لولاية بسكرة

في هذا العنصر سنقوم بتحديد مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) ومعرفة مستوى تمتع الطاقم الطبي ل EPSP بكل منهم، وذلك بإستخدام كل من قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (05-18): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعدها الإلتزام العاطفي

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الإلتزام العاطفي (الشعوري)	3.850	0.727	-	مرتفع
01	أشعر بالإنتماء للمصحة التي أعمل بها	4.040	0.845	1	مرتفع
02	أشعر بالحبّة تجاه المصحة التي أعمل بها	4.014	0.845	3	مرتفع
03	أشعر بالسعادة والرضا لعملي في هذه المصحة	4.020	0.884	2	مرتفع
04	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرون بأنني أعمل في هذه المصحة	3.897	0.942	4	مرتفع
05	أشعر بأن المشاكل التي تواجه المصحة التي أعمل بها من مشاكلي الخاصة	3.274	1.140	5	متوسط

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في ال EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإلتزام العاطفي، وذلك بمتوسط حسابي (3.850) وانحراف معياري (0.727)، فقد أجمع الطاقم الطبي لل EPSP بأنهم يشعرون بالدرجة الأولى بالإنتماء للمؤسستهم التي يعملون بها وذلك بمستوى مرتفع، وأنهم يشعرون بالسعادة والرضا والحبّة والفخر عند إخبار الآخرون بأنهم يعملون في ال EPSP وذلك أيضا بمستوى مرتفع، ويفسر الطاقم الطبي ذلك بأنهم رغم ضغوطات العمل التي يواجهونها إلا أنهم يحبون مؤسستهم ويشعرون بالإنتماء إليها بقوة بسبب العلاقات والروابط الإنسانية التي تنشأ بين أفراد الطاقم

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الطبي بعضهم ببعض وكذلك بينهم وبين المرضى، وأهم يرون أن مؤسساتهم مؤسسات خيرة تخدم الإنسانية بالدرجة الأولى لأن أهدافها تتمثل في إنقاذ الأرواح ومعالجتها، لكنهم يشعرون بأن المشاكل التي تواجه الـ EPSP التي ينتمون لها من مشاكلهم الخاصة وذلك بدرجة متوسطة كون أن المشاكل التي تهم المؤسسة أحيانا تأثر عليهم وعلى القيام بعملهم (مثل نقص المعدات الطبية لبعض الأقسام مثل نقص محاليل التخدير عند جراح الأسنان وكذلك تعطل أجهزة الأشعة...) وهذا النوع من المشاكل يعتبره بعض أعضاء الطاقم الطبي من مشاكله لأنه يؤثر على أداء واجبه، هذا من جهة ومن جهة أخرى أنهم متعلقون بمؤسستهم لكونهم قضوا فيها فترة كبيرة من أعمارهم عكس أفراد الطاقم الطبي الذين تم تحويلهم من فترة قصيرة للمؤسسة فهم لم يرتقوا بعد بمشاعرهم وعاطفتهم للتعليق بالمؤسسة وهذا ما يفسر الدرجة المتوسطة لهذه العبارة.

الجدول (05-19): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعد الإلتزام المعياري

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثانيا	الإلتزام المعياري	3.640	0.662	-	مرتفع
01	هناك فضل للمصحة التي أعمل بها في تحقيق الأمن الوظيفي لي	3.603	1.038	4	مرتفع
02	أحس بأنني بين أهلي وعائلي من خلال العمل في هذه المصحة	3.843	0.928	2	مرتفع
03	تأخذ إدارة المصحة آراء عمالها بعين الإعتبار حين اتخاذ القرارات	2.874	1.139	5	متوسط
04	تربطني برؤسائي في المصحة علاقات طيبة تحول بيني وبين ترك المصحة	3.603	0.987	3	مرتفع
05	أحس بالمسؤولية تجاه المصحة التي أعمل بها	4.274	0.672	1	مرتفع جدا

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإلتزام المعياري، وذلك بمتوسط حسابي (3.640) وإنحراف معياري (0.662)، فقد أجمع الطاقم الطبي للـ EPSP بأنهم يحسون بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها وذلك بمستوى مرتفع جدا، ويفسرون ذلك بأنهم موظفين ذو أخلاق عالية وعلى قدر من المسؤولية التي وضعت على كاهلهم والمتمثلة في واجباتهم المهنية (إنقاذ الأرواح)، وكذلك المسؤولية تجاه الثقة التي منحتها لهم مؤسساتهم، كما أجمعوا بأن لديهم مستوى مرتفع من الشعور بأنهم ضمن عائلتهم، وتربطهم برؤسائهم (مشرفيهم) في الـ EPSP علاقات طيبة تقف عائقا بينهم وبين ترك العمل، ويعترفون بفضل المصحة في تحقيق الأمان الوظيفي لهم، مفسرين ذلك بأنه من

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

خلال عملهم في الـ EPSP قد قاموا ببناء علاقات طيبة ووطيدة مع بعضهم البعض وأصبحوا يتشاركون العمل والمشاكل والنجاحات وأوقات الفرح والحزن كأهم عائلة واحدة وأنهم ملتزمون تجاه ذلك، وأنهم لا يفكرون في مغادرة مؤسساتهم، وحتى لو طرأ هذا التفكير فعلاقتهم الطيبة مع مشرفيهم وزملائهم تحول بينهم وبين مغادرة المؤسسة، وأنهم أيضا من خلال عملهم في هذه الأخيرة يشعرون بالأمان النفسي والإستقرار الوظيفي ويقابلون ذلك بالإلتزام. وأجمع الطاقم الطبي أيضا بأن لديهم مستوى متوسط من الثقة بأن إدارة المصحة تأخذ آراء عمالها بعين الإعتبار حين إتخاذ القرارات وذلك لأنهم يعلمون جيدا بأن القرارات التي تأخذها المديرية العمومية للصحة الحوارية إتجاه الـ EPSP وعمالها هي قرارات وزارية كون القطاع عام وليس خاص، بالتالي لا تتماشى هذه القرارات مع رغباتهم دائما، وأن جانب من إلتزامهم تجاه مؤسساتهم يكون بسبب القرارات البسيطة التي تخدمهم نوعا ما: مثل جدول التوقيت، طلبات التحويل، طلبات الترقية... وغيرها.

الجدول (05-20): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي لبعث الإلتزام المستمر

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الإلتزام المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
ثالثا	الإلتزام المستمر	3.070	0.791	-	متوسط
01	لدي إستعداد للإستمرار في العمل في هذه المصحة وعدم مغادرتها	3.857	0.997	1	مرتفع
02	لا أرغب في التقاعد مبكرا من عملي بل أنتظر حتى بلوغ سن التقاعد	2.871	1.320	4	متوسط
03	ستتأثر حياتي الإجتماعية إذا تركت المصحة التي أعمل بها	2.903	1.227	3	متوسط
04	أرى بأن فرص العمل والخيارات ضئيلة جدا لو غادرت المصحة التي أعمل بها	3.051	1.300	2	متوسط
05	أرى بأن الراتب الذي آخذه نتيجة عملي في المصحة هو سبب تمسكي وبقائي فيها	2.663	1.219	5	متوسط

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى متوسط من الإلتزام المستمر، وذلك بمتوسط حسابي (3.070) وإلتزام معياري (0.791)، فقد أجمع الطاقم الطبي للـ EPSP بدرجة مرتفعة بأنهم لديهم الإستعداد للإستمرار في العمل في الـ EPSP التي يعملون بها وعدم مغادرتها كون هذه الأخيرة مناسبة جدا لهم من حيث التوقيت، كما أجمعوا بدرجة متوسطة على أن فرص العمل ليست ضئيلة كونهم يملكون كفاءات أخرى في مجالات أخرى لكنهم يرون

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

بأن مهنة الطب والتمريض في الـ EPSP مناسبة لهم أكثر من حيث كون القطاع عمومي فيستفيدون من الضمان الاجتماعي ومزايا عديدة، ومن جهة أخرى أن حياتهم الاجتماعية ستتأثر نوعاً ما إذا تركوا المصحة التي يعملون بها وأنهم لا يرغبون بالتقاعد مبكراً من عملهم وفسروا ذلك بصراحة لأنهم إذا غادروا المصحة أو تقاعدوا سيخسرون بعضاً من مكانتهم الاجتماعية وكذلك بعضاً من علاقاتهم مع الناس (علاقات مصلحة)، و لأنهم يؤمنون بأن إحترام الناس لهم يأتي من إحترامهم لعملهم ومنصبهم، وأخيراً يرون بأن الراتب ليس هو السبب الوحيد لتمسكهم بالمصحة حيث أنه عامل مهم ومساعد في حياتهم الاجتماعية فيرى البعض منهم أنه سبب تمسكهم بها، أما البعض الآخر فيرى بأن الراتب ضئيل جداً مقارنة بالمجهودات المقدمة، وأن لديهم مواهب وكفاءات أخرى في مجالات غير مجال الصحة لو مارسوها سيكون المكسب أكثر من هذا، لكنهم يحبون عملهم (مهنة الطب والتمريض).

الفرع الثاني: تحديد مستوى متغيرات الدراسة في الـ EPSP لولاية بسكرة

بعد تحديد مستوى أبعاد كل المتغيرات يمكن تحديد مستوى متغيرات الدراسة كما يلي:

1- تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة:

إنطلاقاً من تحديد مستوى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وجد بأن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة كما يلي:

الجدول (05-21): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

الرقم	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الإيثار والكمياسة (اللباقة واللفظ)	4.247	0.449	1	مرتفع جداً
ثانياً	الروح الرياضية	3.986	0.547	3	مرتفع
ثالثاً	السلوك الحضاري ووعي الضمير	4.150	0.471	2	مرتفع
	سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.141	0.407	-	مرتفع

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بمتوسط حسابي (4.141) وانحراف معياري (0.407)، وذلك من خلال تمتعهم بمستوى مرتفع جداً من الإيثار والكمياسة ومستوى مرتفع من الروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير، حيث نلاحظ بأن الإيثار والكمياسة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جداً، تلاه الروح الرياضية بمستوى مرتفع، وأخيراً السلوك الحضاري ووعي الضمير بمستوى مرتفع أيضاً، ويفسر ذلك بأن الطاقم الطبي لديهم طاقة تعاونية وروح عطاء بين بعضهم البعض، ساعين من خلالها للتخص من ضغوطات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

العمل، ولا تكتمل هذه الطاقة التعاونية بدون القيم الأخلاقية ووعيهم بأن طبيعة مؤسساتهم تفرض هذا الضغط، بالتالي يجب التحلي ببعض القيم لتعزيز روح التعاون. وفي الأخير لا يجب إغفال أن كل جهودهم هذه ستعكس الصورة الإيجابية لمؤسساتهم.

2- تحديد مستوى الثقة التنظيمية في ال EPSP لولاية بسكرة:

إنطلاقاً من تحديد مستوى أبعاد الثقة التنظيمية وجد بأن مستوى الثقة التنظيمية في ال EPSP لولاية بسكرة كما يلي:

الجدول (05-22): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول الثقة التنظيمية

الرقم	أبعاد الثقة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الثقة في زملاء العمل	3.883	0.608	1	مرتفع
ثانياً	الثقة في المشرفين	3.657	0.780	2	مرتفع
ثالثاً	الثقة في إدارة المؤسسة	3.049	0.835	3	متوسط
	الثقة التنظيمية	3.558	0.542	-	مرتفع

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في ال EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقة التنظيمية، وذلك بمتوسط حسابي (3.558) وإنحراف معياري (0.542)، وذلك من خلال تمتعهم بمستوى مرتفع من الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين ومستوى متوسط من الثقة في إدارة المؤسسة والتي تتمثل في إدارة ال EPSP ، حيث جاءت الثقة في زملاء العمل بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية تلتها الثقة في المشرفين ثم الثقة في إدارة المؤسسة، ويفسر الطاقم الطبي هذا الاختلاف في الترتيب بأنهم يميلون جداً للثقة في زملائهم بالدرجة الأولى كون طبيعة عملهم تستوجب الإحتكاك الدائم بينهم ومعرفة المعلومات عن بعضهم البعض وكذلك التعاون فيما بينهم من جهة ومن جهة أخرى أن أغلب أفراد الطاقم الطبي لديهم معرفة مسبقة ببعضهم خارج سياق العمل، ثم جاءت الثقة في المشرفين في المرتبة الثانية لكونهم أيضاً يتكون بهم إثر عملهم ويعرضون عليهم متطلباتهم ومشاكلهم والذين بدورهم لا يخلون عنهم بالمساعدة وكذلك إيصالها لإدارة ال EPSP، وأخيراً الثقة في إدارة المؤسسة بمستوى متوسط وهذا المستوى بسبب أنهم ليسوا على تواصل وإحتكاك مباشر معها بل عن طريق مشرفيهم حيث تتوضح الثقة من خلال وفاء هذه الأخيرة بمتطلباتهم أغلب الأوقات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

3- تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي في الـ EPSP لولاية بسكرة:

إنطلاقاً من تحديد مستوى أبعاد الإلتزام التنظيمي وجد بأن مستوى الإلتزام التنظيمي في الـ EPSP لولاية بسكرة كما يلي:

الجدول (05-23): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول الإلتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الإلتزام العاطفي	3.850	0.727	1	مرتفع
ثانياً	الإلتزام المعياري	3.640	0.662	2	مرتفع
ثالثاً	الإلتزام المستمر	3.070	0.791	3	متوسط
	الإلتزام التنظيمي	3.520	0.586	-	مرتفع

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي وذلك بمتوسط حسابي (3.520) وإنحراف معياري (0.586)، وذلك من خلال تمتعهم بمستوى مرتفع من الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري ومستوى متوسط من الإلتزام المستمر، حيث جاء الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية تلاه الإلتزام المعياري بالمرتبة الثانية وكلاهما بمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الأخيرة الإلتزام المستمر بمستوى متوسط، يفسر هذا الاختلاف في الترتيب وفي درجة ممارسة الطاقم الطبي لهذه السلوكيات بأن الطاقم الطبي يرى بالدرجة الأولى أن مهمته وطبيعة عمله إنسانية قبل كل شيء وأن الـ EPSP بشكل عام تقوم بعمل إنساني ووجدت من أجل إنقاذ الأرواح هذا ما ييحرك الجانب العاطفي إتجاه مؤسساتهم، ويعزز هذا النوع من الإلتزام بالجانب الأخلاقي والمتمثل في الإلتزام المعياري والذي جاء بالمرتبة الثانية حيث يعكس الإلتزام الأخلاقي للطاقم الطبي تجاه بعضهم البعض وتجاه مؤسساتهم من حيث العلاقات الطيبة التي تجمعهم وكذلك الشعور بالإمتنان لمؤسساتهم، وأخير في المرتبة الأخير يرى الطاقم الطبي بأنهم يتمتعون بمستوى متوسط من الإلتزام المستمر، وفسروا ذلك بأنهم لا يركزون على الجانب المادي بقدر ما يركزون على الجانب الإنساني من عملهم، وما الجوانب المادية من أجر وترقيات إلا جوانب تكميلية لممارسة حياتهم الإجتماعية.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية

4- تحديد مستوى متغيرات الدراسة ككل (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي):
إنطلاقاً من تحديد مستوى متغيرات الدراسة، يمكن ترتيبها في الجدول التالي:

الجدول (05-24): الإتجاه العام لإجابات الطاقم الطبي حول سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي

الرقم	متغيرات الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.141	0.407	1	مرتفع
ثانياً	الثقة التنظيمية	3.558	0.542	2	مرتفع
ثالثاً	الإلتزام التنظيمي	3.520	0.586	3	مرتفع

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة يتمتعون بمستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، مفسرين إختلاف الترتيب في الأهمية، بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت الأولى من حيث الأهمية والترتيب وذلك لأنه لديهم نظرة عامة بأن الحياة عطاء بمعنى أن هذه السلوكيات لم تنشأ داخل مكان عملهم بل هي سلوكيات مستمدة من قناعاتهم ونشأتهم الإجتماعية فمنهم من ترعرع عليها، حيث يجب أن يعطوا أقصى ما لديهم ويظهرو السلوكيات التعاونية لتسهيل مهامهم في أي مجال في حياتهم ومن بينها مجال العمل، تلتها الثقة التنظيمية من حيث الأهمية ويفسرون ذلك وأنه من خلال العطاء والتعاون المستمر بين أفراد الطاقم الطبي تنشأ روابط إجتماعية تترجم بالثقة التنظيمية فحسب رأيهم وأغلب الأحيان فإنه خلال التعاون يحدث إحتكاك فتعارف فعواطف فثقة، وأخيراً بعد أن كان هناك تعاون تلتته الثقة يجد أفراد الطاقم الطبي أنفسهم ملتزمين في عملهم، ويكون الإلتزام العاطفي والمعياري غلابان كما رأينا من الجداول السابقة بسبب أن وظيفتهم تتطلب تداخل الجانب الإنساني الشعوري مع الجانب الأخلاقي مع وجود مستوى متوسط من الإلتزام المستمر.

المطلب الثاني: إختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

من أجل إختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب إختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم المرور بثلاث مراحل يتم فيها إختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية التي تنصان على أثر المتغيرات المستقلة للدراسة كل على حدى على الظاهرة المدروسة من خلال الإعتماد على تحليل الإنحدار البسيط، ثم يتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة التي تنصان على أثر أبعاد المتغيرات المستقلة للدراسة كل على حدى على الظاهرة المدروسة من خلال تحليل الإنحدار المتعدد، وأخيراً يتم إختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أثر التفاعل بين المتغيرين المستقلين على الظاهرة المدروسة، حيث يستخدم إختبار التأثير المتبادل، وسيتم التفصيل في هذه الإختبارات في العناصر الموالية.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: أثر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بأبعادهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية

قبل إختبار الفرضية الرئيسية سنقوم أولاً بإختبار الفرضيات الفرعية على الترتيب لمعرفة هل هناك أثر بين المتغيرات المستقلة وأبعادهما كل على حدى على المتغير التابع أم لا.

1- أثر الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة".
جدول (05-25): معاملات الإنحدار البسيط لأثر الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الثابت (Constant)	الثقة التنظيمية	البيان	
-	31.610	F	
	0.000 ^a	Sig (F)	
3.370	0.217	قيمة B	
0.139	0.039	الخطأ المعياري	
24.304	5.622	T	
0.000	0.000	Sig (t)	
-	0.035	القيمة	Kolmogorov-Smirnov (للبواقي المعيارية)
	0.200 [*]	Sig	
-	0.994	القيمة	Shapiro-Wilk
	0.204	Sig	
-	1.914	قيمة Durbin- Watson (DW)	
-	0.289 ^a	معامل الارتباط R	
	0.081	معامل التحديد المعدل	

درجة الحرية: Sig=0.05

بتطبيق شروط نموذج الإنحدار البسيط سابقة الذكر ومن خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

1- قيمة معامل (F) بلغت (31.610) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بالتالي نموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الكلية.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

2- قيمة معامل (t) بلغت (5.622) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائيا وذات أثر معنوي، ونموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الجزئية.

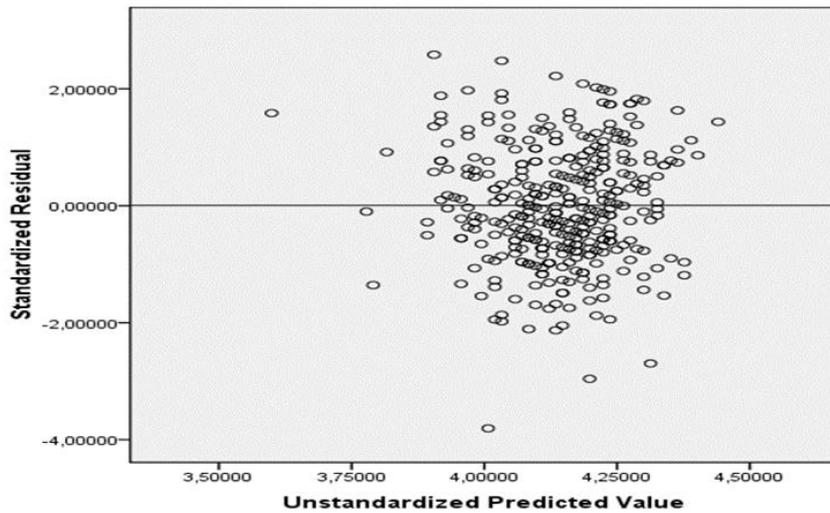
3- شروط طريقة المربعات الصغرى محققة حيث أن:

(a) قيمتي معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهي (0.035) و (0.994) على الترتيب، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما كانت (0.200) و (0.204) على الترتيب وهي أكبر من 0.05، بالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

(b) قيمة (DW) بلغت (1.914)، وبمقارنتها مع القيم الجدولية الموجودة في جدول (Durbin-Watson) وجدت محصور بين (1.779) و (2) وهو ما يثبت الإستقلال الذاتي للبواقي.

(c) من خلال الشكل الموالي نلاحظ بأن لوحة الإنتشار لا تأخذ شكل معين، حيث أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، وأنه لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الشكل (03-05): إختبار تجانس البواقي للإنحدار البسيط للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية



- مما سبق وبعد التأكد من توفر شروط نموذج الإنحدار البسيط نجد بأن هناك أثر للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين المتغيرين، حيث أن قيمة معامل الإرتباط (R) قد بلغت (0.289) مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.081) وهو ما يوضح بأن الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 8.1% من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" ونقبل بديلتها.
- 2- أثر الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة".
- جدول (05-26): معاملات الإنحدار البسيط لأثر الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الثابت (Constant)	الإلتزام التنظيمي	البيان	
-	63.940	F	
	0.000 ^a	Sig (F)	
3.178	0.274	قيمة B	
0.122	0.034	الخطأ المعياري	
26.021	7.996	T	
0.000	0.000	Sig (t)	
-	0.075	القيمة	Kolmogorov-Smirnov (للبواقي المعيارية)
	0.08	Sig	
-	0.992	القيمة	Shapiro-Wilk
	0.057	Sig	
-	1.823	قيمة Durbin- Watson (DW)	
-	0.394 ^a	معامل الارتباط R	
	0.153	معامل التحديد المعدل	

درجة الحرية: Sig=0.05

بتطبيق شروط نموذج الإنحدار البسيط سابقة الذكر ومن خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- قيمة معامل (F) بلغت (63.940) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بالتالي نموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الكلية.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

2- قيمة معامل (t) بلغت (7.996) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائيا وذات أثر معنوي، ونموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الجزئية.

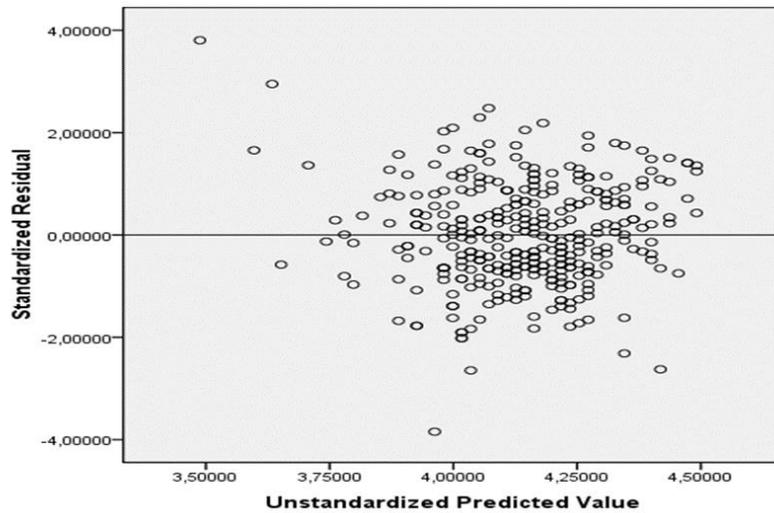
3- شروط طريقة المربعات الصغرى محققة حيث أن:

(a) قيمتي معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهي (0.075) و (0.992) على الترتيب، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما كانت (0.08) و (0.057) على الترتيب وهي أكبر من 0.05، بالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

(b) قيمة (DW) بلغت (1.823)، وبمقارنتها مع القيم الجدولية الموجودة في جدول (Durbin-Watson) وجدت محصور بين (1.779) و (2) وهو ما يثبت الإستقلال الذاتي للبواقي.

(c) من خلال الشكل الموالي نلاحظ بأن لوحة الإنتشار لا تأخذ شكل معين، حيث أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، وأنه لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الشكل (04-05): إختيار تجانس البواقي للإنحدار البسيط للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية



- مما سبق وبعد التأكد من توفر شروط نموذج الإنحدار البسيط نجد بأن هناك أثر للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين المتغيرين، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.394) مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.153) وهو ما يوضح بأن الإلتزام التنظيمي يفسر ما نسبته 15.3% من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" ونقبل بديلتها.

3- أثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: حيث تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" جدول (05-27): معاملات الإنحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

"باستخدام طريقة Stepwise"

الثابت (Constant)	الثقة في المشرفين	الثقة في زملاء العمل	البيان	
-	14.274		F	
-	0.000 ^a		Sig (F)	
3.410	0.103	0.091	قيمة B	
0.147	0.029	0.037	الخطأ المعياري	
23.212	3.608	2.479	T	
0.000	0.000	0.014	Sig (t)	
-	0.037		القيمة	Kolmogorov-Smirnov (للبواقي المعيارية)
-	0.200*		Sig	
-	0.993		القيمة	Shapiro-Wilk
-	0.107		Sig	
-	1.931		قيمة Durbin- Watson (DW)	
-	0.276 ^a		معامل الارتباط R	
-	0.076		معامل التحديد المعدل	
-	1.131		VIF	
-	0.884		Tolérance	

درجة الحرية: Sig=0.05

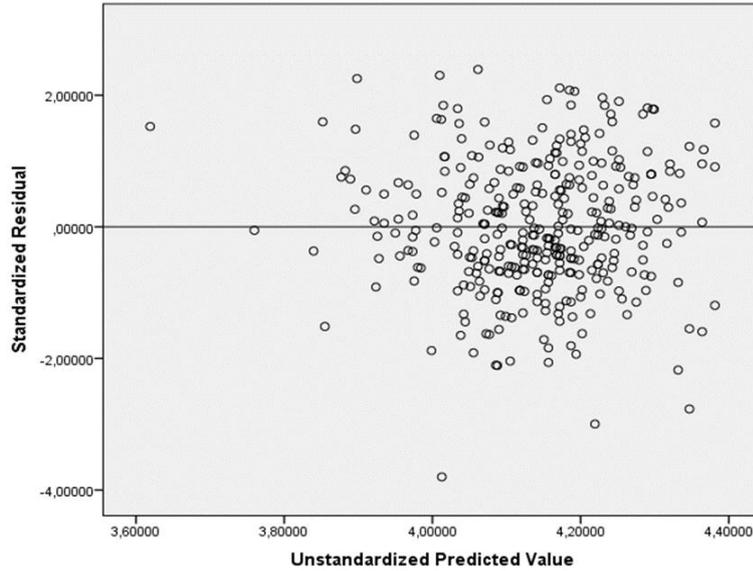
الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

بتطبيق شروط نموذج الإنحدار المتعدد سابقة الذكر ومن خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- قيمة معامل (F) بلغت (14.274) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بالتالي نموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الكلية.
- 2- نلاحظ بأن نموذج الإنحدار يتمتع بالمعنوية الجزئية حيث أن:
 - قيمة معامل (t) لبعء الثقة في زملاء العمل بلغت (2.479) بمستوى دلالة 0.014 وهو أقل من 0.05، بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائياً وذات أثر معنوي.
 - قيمة معامل (t) لبعء الثقة في المشرفين بلغت (3.608) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائياً وذات أثر معنوي.
- 3- شروط طريقة المربعات الصغرى محققة حيث أن:
 - (a) قيمتي معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهي (0.037) و (0.993) على الترتيب، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما كانت (0.200) و (0.107) على الترتيب وهي أكبر من 0.05، بالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي (بما أن حجم العينة كبير يكفي أن نركز على قيمة Sig الخاصة بمعامل klomogrov-smirnov).
 - (b) قيمة (DW) بلغت (1.931)، وبمقارنتها مع القيم الجدولية الموجودة في جدول (Durbin-Watson) وجدت محصور بين (1.789) و (2) وهو ما يثبت الإستقلال الذاتي للبواقي.
 - (c) من خلال الشكل الموالي نلاحظ بأن لوحة الإنتشار لا تأخذ شكل معين، حيث أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، وأنه لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الشكل (05-05): إختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية



4- عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF ومعامل Tolérance، حيث بلغت قيمة معامل التضخم (VIF) و قيمة معامل (Tolérance) لبعدي الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين (1.131) و (0.884) على الترتيب، وهي أقل من 5 وأكبر من 0.1 على الترتيب مما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل.

- مما سبق وبعد التأكد من توفر شروط نموذج الانحدار المتعدد نجد بأن هناك أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين المتغيرات، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.276) مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.076) وهو ما يوضح بأن أبعاد الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 7.6% من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

- بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" ونقبل بديلتها.

أثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: حيث تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة".

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول (05-28): معاملات الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

"باستخدام طريقة Stepwise"

الثابت (Constant)	الإلتزام المعياري	الإلتزام العاطفي	البيان
-	48.695		F
-	0.000 ^c		Sig (F)
3.012	0.207	0.098	قيمة B
0.117	0.038	0.035	الخطأ المعياري
25.815	5.441	2.810	T
0.000	0.000	0.005	Sig (t)
-	0.046	القيمة	Kolmogorov-Smirnov (للوقاي المعيارية)
-	0.067	Sig	
-	0.990	القيمة	Shapiro-Wilk
-	0.014	Sig	
-	1.840		قيمة Durbin-Watson (DW)
-	0.468 ^b		معامل الإرتباط R
-	0.219		معامل التحديد المعدل
-	1.704		VIF
-	0.587		Tolérance

درجة الحرية: Sig=0.05

بتطبيق شروط نموذج الانحدار المتعدد سابقة الذكر ومن خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- قيمة معامل (F) بلغت (48.695) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، بالتالي نموذج الانحدار يتمتع بالمعنوية الكلية.
- 2- نلاحظ بأن نموذج الانحدار يتمتع بالمعنوية الجزئية حيث أن:

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- قيمة معامل (t) لبعء الإلتزام العاطفي بلغت (2.810) بمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من 0.05، بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائيا وذات أثر معنوي.

- قيمة معامل (t) لبعء الإلتزام المعياري بلغت (5.441) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 بالتالي فإن قيمة (B) دالة إحصائيا وذات أثر معنوي.

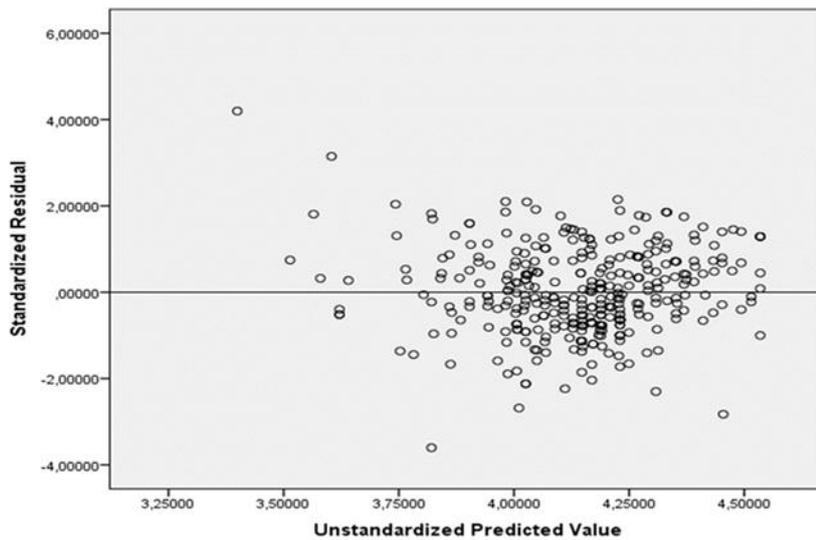
3- شروط طريقة المربعات الصغرى محققة حيث أن:

(a) قيمتي معاملي (klomogrov-smirnov) و (shapiro-wilk)، وهي (0.046) و (0.990) على الترتيب، ولأن مستويات الدلالة لكل منهما كانت (0.067) و (0.014) على الترتيب وهي أكبر من 0.05، بالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي (بما أن حجم العينة كبير يكفي أن نركز على قيمة Sig الخاصة بمعامل klomogrov-smirnov).

(b) قيمة (DW) بلغت (1.840)، وبمقارنتها مع القيم الجدولية الموجودة في جدول (Durbin-Watson) وجدت محصور بين (1.789) و (2) وهو ما يثبت الإستقلال الذاتي للبواقي.

(c) من خلال الشكل الموالي نلاحظ بأن لوحة الإنتشار لا تأخذ شكل معين، حيث أن إنتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، وأنه لا يمكن رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

الشكل (05-06): إختبار تجانس البواقي للإنحدار المتعدد لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية



الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

4- عدم وجود إزدواج خطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF ومعامل Tolérance، حيث بلغت قيمة معامل التضخم (VIF) و قيمة معامل (Tolérance) لبعدي الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري (1.704) و (0.587) على الترتيب، وهي أقل من 5 وأكبر من 0.1 على الترتيب مما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي بين أبعاد المتغير المستقل.

- مما سبق وبعد التأكد من توفر شروط نموذج الإنحدار المتعدد نجد بأن هناك أثر لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن هناك علاقة بين المتغيرات، حيث أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت (0.468) مما يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدا بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (0.219) وهو ما يوضح بأن أبعاد الإلتزام التنظيمي تفسر ما نسبته 21.9% من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

- بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" ونقبل بديلتها.

الفرع الثاني: أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة".

جدول (05-29): إختبار التأثير المتبادل (التفاعل)

Sig (F)	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.020	1.729	0.141	44	6.184	الثقة التنظيمية
0.000	2.665	0.217	44	9.528	الإلتزام التنظيمي
0.003	1.776	0.144	191	27.570	التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي (التأثير المتبادل)
		0.081	69	5.608	الخطأ المتبقي
			350	6059.149	الإجمالي

معامل التحديد = 0.903 ، معامل التحديد المعدل = 0.509

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتضح من جدول تحليل التباين ما يلي:

- معنوية تأثير الثقة التنظيمية، حيث أن قيمة (F) بلغت (1.729) بمستوى دلالة 0.020 وهي أقل من 0.05.
- معنوية تأثير الإلتزام التنظيمي، حيث أن قيمة (F) بلغت (2.665) بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05.
- معنوية التأثير المتبادل (التفاعل) بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث أن قيمة (F) بلغت (1.776) بمستوى دلالة 0.003 وهي أقل من 0.05.
- وجود علاقة قوية بين المتغيرات يعكسها معامل التحديد (R^2) حيث يفسر من خلاله التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي التباين الحاصل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة 90.3%، والباقي يعزى إلى عوامل أخرى. كما يلاحظ بأن نسبة التفسير الخاصة بالتفاعل تفوق بكثير جدا نسبة التفسير الخاصة بالثقة التنظيمية (8.1%) والإلتزام التنظيمي (15.3%) للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- بالتالي نرفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة" ونقبل بديلتها.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة، فبعد التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات يجب عدم ترك النتائج بدون تفسير ومناقشة موضحين أسباب النتائج المتحصل عليها إنطلاقاً من آراء العينة المبحوثة. وفيما بعد وبناءً على النتائج المتحصل عليها يتم تقديم التوصيات والإقتراحات الملائمة.

الفرع الأول: تفسير نتائج تحديد مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها

سنقوم فيما يلي بتفسير نتائج كل متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية) بأبعادها المختلفة كما يلي:

1- فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) كانت كما يلي:

- إحتل بعد الإيثار والكياسة الصدارة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع جداً، ويرجع ذلك لطبيعة عمل الطاقم الطبي الذي يصنفونه على أنه واجب إنساني وأخلاقي بالدرجة الأولى، أين يعملون بمستوى عال من الإنسانية التي تتخللها مساعدة بعضهم البعض بما أمكن لإنقاذ العديد من الأرواح بسبب الحالات المرضية والمعاناة التي يرونها على مدار ساعات العمل، مؤكداً وجوب التعاون كزملاء عمل بالإضافة إلى التحلي بالإنسانية تجاه

المرضى، كما أكدوا على أن التعاون ضروري في وظيفتهم كون الـ EPSP هي مؤسسات وجدت لتكون قريبة من المواطنين، بالتالي فهم يوميا يواجهون كم هائل من المرضى بأعمار وشخصيات مختلفة، مما يسبب المزيد من ضغوطات العمل. ولكي يقدموا واجباتهم الإنسانية على أكمل وجه يجب أن يكونوا يدا واحدة يساعدون بعضهم البعض مع التحلي بالروح الطيبة تجاه بعضهم وتجاه المرضى.

- إحتل بعد السلوك الحضاري ووعي الضمير المرتبة الثانية من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، ويرجع ذلك لتأكيد الطاقم الطبي على أنهم يهتمون بالـ EPSP التي ينتمون إليها ويهتمون بأغلب أنشطتها حرصا منهم على محاولة تعزيز مكانتها وصورتها في المجتمع خاصة وأن نظرة الأفراد في المجتمع الجزائري نحو المؤسسات العمومية للصحة نظرة سلبية، ولم تقتصر هذه النظرة على المؤسسات فحسب بل شملت حتى مستخدميها (الطاقم الطبي وغيرهم..). فلم يعد هناك إحترام لهم ولا لوظيفتهم ولا للمؤسسات بسبب الصيت السيء عنهم، بالتالي لإنقاذ مؤسساتهم وخدمة لوظائفهم النبيلة وجب عليهم تحسين صورة مؤسساتهم فعليا للمواطنين.

- إحتل بعد الروح الرياضية المرتبة الثالثة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة وذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع دراسة (Atalla & Abdelaal, 2019) من حيث الترتيب، فقد إحتل بعد الروح الرياضية المرتبة الأخيرة من بين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الممرضات في مستشفى جامعة الإسكندرية الرئيسي بمصر، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المرتفع إلى تأكيد الطاقم الطبي على أنهم يتمتعون بالقيم المناسبة التي تتمشى مع طبيعة وظائفهم من صبر وتسامح في سبيل إنهاء واجباتهم والتخفيف من ضغوطات العمل، كما أكدوا بأن هذه القيم الأخلاقية والدينية التي يتمتعون بها لا تكون فقط تجاه بعضهم البعض وتجاه المرضى فقط، بل تمتد لتكون تجاه مؤسساتهم العمومية للصحة الجوارية لأنهم مدركين بأن مثل هذه المرافق تتطلب هكذا قيم ليعم جو الهدوء داخلها، ورغم أنهم يشتكون في بعض الأحيان من ظروف العمل والنقص الكبير في الإمكانيات إلا أنهم في قمة إدراكهم بأن هذه الظروف والأوضاع التي يعانون منها في مؤسساتهم هي أوضاع عامة ومشتركة في كل المؤسسات المشابهة وهذا ما يمتص تدمرهم.

2- فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في إدارة المؤسسة) كانت كما يلي:

- إحتل بعد الثقة في زملاء العمل الصدارة من بين أبعاد الثقة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع دراسة (العربي، 2018) أين إحتل بعد الثقة في زملاء العمل المرتبة الأولى في المستشفيات العمومية الجزائرية لكن بمستوى متوسط. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المرتفع للثقة بين زملاء العمل لدى الطاقم الطبي إلى الخلفية المعرفية ببعضهم البعض بعيدا عن مجال العمل والتشابه الكبير في المهارات والتقنيات المستخدمة في تقديم الرعاية الصحية، حيث أكد أغلب أفراد الطاقم الطبي على وجود خلفية تعارف مسبقة بينهم وبين زملائهم، وحتى الذين لا يعرفون بعضهم البعض فالسمعة الشائعة عن الموظف قد لعبت دورا هاما في هذه الثقة أيضا، كما أكدوا بأن الثقة ببعضهم البعض موجودة خصوصا أنهم يتشابهون في المهارات والمعارف والتقنيات المستخدمة في تقديم الرعاية الصحية، لأن طبيعة الخدمات المقدمة هي نفسها لجميع

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المرضى، ويعنى بهذا التشابه فئة الشبه طبي (إعطاء الحقن، معالجة الجروح، التطعيم، الوقاية...)، والإختلاف الوحيد هو عند الأطباء المختصين أين ينفردون بطريقة علاج ومهارات وخبرات ومعارف تختلف عن غيرهم من الأطباء والشبه طبيين.

- إحتل بعد الثقة في المشرفين المرتبة الثانية من بين أبعاد الثقة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يتوافق مع دراسة (العربي، 2018) أين إحتل بعد الثقة في المشرفين المرتبة الثانية في المستشفيات العمومية الجزائرية لكن بمستوى متوسط. كما يتناقض مع دراسة (العولقي، 2018) أين وجد بأن هناك ضعف في الثقة بين المرؤوسين ورؤسائهم في مستشفيات محافظة إب اليمنية بسبب قصور في العلاقات الإجتماعية في المستشفيات وغيرها من الأسباب، كما يتناقض مع دراسة (Atalla & Abdelaal, 2019) من حيث الترتيب فقد إحتل بعد الثقة في المشرفين المرتبة الأولى على خلاف الأبعاد الأخرى وبمستوى مرتفع لدى الممرضات في مستشفى جامعة الإسكندرية الرئيسي بمصر. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المرتفع للثقة في المشرفين لدى الطاقم الطبي إلى تأكيد هذا الأخير على أنهم يثقون بالمشرف الذي هو مسؤول المصحة (Chef Service) بالنسبة للمستخدمين شبه الطبيين، و الطبيب المنسق (Médecin Chef) بالنسبة للمستخدمين الطبيين، فمن وجهة نظر الطاقم الطبي فإن مسؤول المصحة يحكم أنه شخص ليس إداري بالدرجة الأولى فهو ينتمي للسلك شبه الطبي قبل كل شيء بالتالي هو محيط بجميع المشاكل التي يعانها طاقمه في العمل لأنه عاشها مسبقا ويعايشها معهم لذلك فهو إنسان متعاون متفهم لجميع المشاكل ويسعى إلى حلها عن طريق إدارة الـ EPSP، وبالنسبة للأطباء فيؤكدون أيضا بأن الطبيب المنسق هو فرد منهم محيط أيضا بمشاكلهم ويسعى دوما إلى حلها، بالتالي الثقة في المشرفين من وجهة نظر الطاقم الطبي تنتج من أن المشرفين من نفس بيئة الطاقم الطبي وبينهم علاقات إجتماعية ومهنية سابقة.

- إحتل بعد الثقة في إدارة المؤسسة المرتبة الثالثة من بين أبعاد الثقة التنظيمية عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى متوسط، وهو ما يتوافق مع دراسة (العربي، 2018) أين إحتل بعد الثقة في إدارة المؤسسة المرتبة الثالثة في المستشفيات العمومية الجزائرية بمستوى متوسط. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المتوسط للثقة في إدارة المؤسسة لدى الطاقم الطبي إلى تأكيد الطاقم الطبي على أنهم يثقون بإدارة الـ EPSP فقط فيما يخص المعاملات الإدارية الخاصة بهم (التحويل من مكان لآخر، العطلة طويلة الأجل...)، وتعتمد درجة ثقتهم بما على المدى الذي يتم فيه التعامل وكذلك على درجة الرسمية، فيرون بأن ثقتهم في الإدارة ترجع إلى كون إدارة الـ EPSP تقوم بحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل وتتمتع ببعض أمور الموظفين مثل مراقبة لجنة الشؤون الإجتماعية، أما الدرجة المتوسطة للثقة في الإدارة فيرجع سببها إلى عدم وجود إحتكاك وتعامل مباشر مع الإدارة وأن أفراد الطاقم الطبي كل ما واجهتهم مشكلة يجب أن يكون المشرف عليهم هو الوسيط بينهم وبين الإدارة خاصة وأن مقر الإدارة لا يتواجد في نفس المؤسسة وهذا يأخذ منهم وقتا، بالتالي أكدوا أن درجة الرسمية المرتفعة هي الحائل في إرتفاع مستوى ودرجة الثقة في إدارة الـ EPSP.

3- فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) كانت كما يلي:
- إحتل بعد الإلتزام العاطفي الصدارة من بين أبعاد الإلتزام التنظيمي عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، ويرجع ذلك إلى تأكيد الطاقم الطبي على أن هناك تطابق في القيم والأهداف التي يحاولون تحقيقها مع قيم وأهداف

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المؤسسات العمومية للصحة الجوارية من خلال كونهم يتمتعون بالعديد من القيم الإنسانية تجاه مجتمعاتهم وأن المؤسسات العمومية للصحة الجوارية هي المكان الأنسب لتطبيق هذه القيم ولتحقيق أهدافهم كونها تتميز بالطابع الإنساني بالدرجة الأولى بعيدا عن الطابع الإقتصادي، بالتالي فهم يشعرون بالانتماء لها ويشعرون بالحب والإحترام والفخر كونها لا تلزم مستخدميها (المرضى) بدفع مستحقات مادية نتيجة خدماتها عكس المؤسسات الصحية الخاصة، ومن جهة أخرى هذه المؤسسات ساهمت في جمعهم بأفراد آخرين (زملاء العمل، المرضى) يملكون نفس القيم الإنسانية وتشكلت بينهم علاقات وطيدة على مدى سنوات الخدمة.

- إحتل بعد الإلتزام المعياري المرتبة الثانية من بين أبعاد الإلتزام التنظيمي عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، إذ أكد الطاقم الطبي على أن الـ EPSP هي مؤسسات وجدت للمساعدة والمساهمة في إنقاذ الأرواح، وكونها جوارية فهي تعاني من ضغوطات بسبب وجود كم هائل من مستخدميها (المرضى)، كل يوم وبأوقات مختلفة بسبب قربها من المواطنين. بالتالي فهو من غير الأخلاقي لهم التخلي عنها لأنهم بذلك سيتخلون عن واجباتهم الإنسانية والأخلاقية تجاه المرضى وهذا على حسب رأيهم منافي تماما لأخلاقياتهم وقيمهم، بالتالي فهم مسؤولون أخلاقيا تجاه مؤسستهم وتجاه وظائفهم.

- إحتل بعد الإلتزام المستمر المرتبة الثالثة من بين أبعاد الإلتزام التنظيمي عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى متوسط، وهو ما يتوافق مع دراسة (العربي، 2018) أين إحتل بعد الإلتزام المستمر المرتبة الثالثة في المستشفيات العمومية الجزائرية وبمستوى متوسط أيضا. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المتوسط للإلتزام المستمر لدى الطاقم الطبي حسب تأكيدهم إلى أنهم لا ينكرون أن إستمرارهم في العمل في الـ EPSP له جانب إقتصادي متمثل في المنافع والفوائد التي تأتيهم نتيجة عملهم فيها (الراتب، الترقية، المكانة الإجتماعية، إكتساب إحترام الناس...)، وهذا شيء طبيعي لضمان سير حياتهم الإجتماعية، ولكنهم لم يعتبروها الدافع الأساسي وراء إستمرارهم في المؤسسة لكون أغلبهم يملكون مهارات وكفاءات أخرى وحتى شهادات خارج مجال عملهم تسمح لهم بتأسيس مشاريعهم الخاصة، بالتالي فالجوانب المادية بالنسبة لهم هي أشياء تكميلية وليست أساسية للإستمرار في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، كونها قليلة جدا مقابل الجهود التي يقدمونها والضغوطات التي يعانون منها. إنهم يرون بأن الدوافع الأساسية للإلتزام تجاه المؤسسات العمومية للصحة الجوارية التي يعملون بها هي دوافع إنسانية أخلاقية رغبة وحبا منهم لطبيعة وظائفهم كون المؤسسات العمومية للصحة الجوارية هي المكان المناسب الذي يخدم هذه الرغبة وهذا الحب.

4- فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بكل المتغيرات (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي) كانت كما يلي:

- إحتلت سلوكيات المواطنة التنظيمية الصدارة من بين متغيرات الدراسة عند الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يتفق مع دراسة (المصري، 2015) أين وجد بأن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعا، كما يتناقض مع دراسة (العولقي، 2018) أين وجد بأن مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ضعيف في مستشفيات محافظة إب اليمنية بسبب قصور مساعدة الزملاء لبعضهم البعض، وعدم تقاسم النصح وضعف الأعمال التطوعية. كما يتناقض مع دراسة (منصور ولوكيا، 2017) أين وجد بأن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة منخفض، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المرتفع لسلوكيات

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية إلى تأكيد أغلب أفراد الطاقم الطبي بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تشكلت لديهم بعيدا عن مؤسساتهم وجو عملهم خاصة الموجه منها نحو الأفراد (الإيثار الكياسة)، فهي بالنسبة لهم سلوكيات ذات نشأة إجتماعية دينية مزوجة بقناعات وأفكار تدعو للعطاء والتعاون، وهم يعملون على إستغلال هذه السلوكيات أحسن إستغلال في وظائفهم وفي مكان عملهم كون سمة الإنسانية في عملهم تحتاج مثل هذه السلوكيات لتكملها.

- إحتلت الثقة التنظيمية المرتبة الثانية من بين متغيرات الدراسة عند الطاقم الطبي في ال EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، على نقيض دراسة (Mohammed, Metwally, & El-Araby, 2022) أين وجد بأن مستوى الثقة التنظيمية كان منخفض لدى ممرضات مستشفى حميات الزقازيق بسبب انخفاض مستوى الثقة في زملاء العمل والمشرفين وإدارة المؤسسة. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يرجع المستوى المرتفع إلى تأكيد الطاقم الطبي على أنهم كزملاء عمل ومسؤولون متواجدون في هذا النوع من المؤسسات للسعي لتحقيق هدف نبيل قبل كل شيء (إنقاذ الأرواح)، فيجب عليهم أن يتعاونوا ويتعاضدوا ولا يكتمل ذلك إلا بوجود ثقة بينهم يستطيعون من خلالها الإعتماد على بعضهم البعض للوصول إلى الهدف المنشود، كما لا ننسى أن هذه الثقة ناتجة أيضا نتيجة الإحتكاك الإجتماعي والتقارب النوعي في المهام وطريقة آدائها.

- إحتل الإلتزام التنظيمي المرتبة الثالثة من بين متغيرات الدراسة عند الطاقم الطبي في ال EPSP لولاية بسكرة، وذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يناقض دراسة (منصور ولوكيا، 2017) أين وجد بأن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة منخفض، وهذا يرجع لعدم إشراك العمال في إتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، بالتالي وجود عدم تقبل للقرارات وكذلك لقلة بدائل العمل. كما يناقض دراسة (Elzohairy et al. 2019) أين وجد بأن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الممرضات المهنيات في معهد دمنهور الطبي القومي متوسط وذلك بحكم سنوات العمل الطويلة التي تم قضائها في المعهد وغيرها من الأسباب التي يمكن أن تزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي، وبالرجوع إلى الدراسة الحالية يمكن تفسير المستوى المرتفع للإلتزام التنظيمي إلى أن ال EPSP هي المكان المناسب الذي أتاح لأعضاء الطاقم الطبي ممارسة ميولاتهم السلوكية (سلوكيات إنسانية وأخلاقية كإنقاذ الأرواح) ووفرت لهم الإطار الذي يستطيعون من خلاله تطوير أنفسهم مهنيا (التقدم في وظائفهم والإستفادة من خبرات أكبر)، كما أنهم يحسون بمدى الإنسجام والوفاء بينهم وبين هذه المؤسسات بسبب التشابه في القيم والأهداف والتي تصب كلها في إطار الإنسانية.

الفرع الثاني: تفسير نتائج إختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

سيتم فيما يلي تفسير ما توصلت إليه نتائج إختبار الفرضيات كما يلي:

1- فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة"، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في ال EPSP لولاية بسكرة، ووجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع دراسة (Atalla & Abdelaal, 2019) أين أظهرت النتائج

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

وجود علاقة إيجابية لكن قوية وعالية المعنوية بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يراها الممرضات في مستشفى جامعة الإسكندرية الرئيسي بمصر. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية تفسر الثقة التنظيمية ما نسبته 8.1% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي نسبة ضعيفة جدا. وهذا ما يرجع إلى كون سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة كما قيل سابقا هي سلوكيات خارجية المنشأ عن المؤسسة (لم تنشأ داخل المؤسسة بل خارجها)، وهي بالنسبة للطبيب نتيجة نشأة إجتماعية وقيم دينية وأخلاقية وإنسانية معينة، وكون الثقة التنظيمية داخلية المنشأ (نشأت داخل المؤسسة) تجاه زملاء العمل أو chef service أو إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، فهنا يكون تأثيرها ضعيفا على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن أفراد الطاقم الطبي هم مهنيون ومشحونون مسبقا (قبل دخول المؤسسات) بسلوكيات المواطنة التنظيمية فهي بالنسبة لهم ممارسات عادية وإعتيادية في حياتهم اليومية.

2- فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة"، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود أثر إيجابي للإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة، ووجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يتفق مع دراسة (منصور ولوكيا، 2017) أين أثبت وجود علاقة إرتباطية إيجابية ضعيفة بين الإلتزام الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى عمال الصحة العمومية لولاية الحلفة، ويتناقض مع دراسة (Hossain, 2020) من حيث قوة العلاقة، أين وجد هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى الممرضات في مستشفى كلية الطب في دكا. وبالرجوع إلى الدراسة الحالية وجد بأن الإلتزام التنظيمي يفسر ما نسبته 15.3% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي نسبة ضعيفة جدا. وهذا ما يرجع إلى كون الإلتزام التنظيمي يعكس مدى إرتباط الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بشكل مباشر وبالدرجة الأولى، ولا يعكس مدى إرتباطهم بالأفراد (زملاء، مرضى، مسؤولين...)، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تتأثر قليلا بالإلتزام التنظيمي كونها لديها جانب سلوكي تجاه المؤسسة يتمثل في السلوكيات الموجهة نحو المؤسسة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، ناهيك عن السلوكيات الموجهة نحو الأفراد (الإيثار والكياسة).

3- فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة"، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود أثر إيجابي لأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في زملاء العمل والثقة في المشرفين) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة، ووجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين أبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يتوافق مع دراسة (Altuntas & Baykal, 2010) أين وجد أن هناك علاقة إيجابية وضعيفة ولكن مهمة بين بعد الثقة في المشرفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية (باستثناء بعد الروح الرياضية لم توجد علاقة إرتباطية) لدى الممرضات اللواتي يعملن في المستشفيات الواقعة في منطقة إسطنبول الأوروبية بتركيا، وعلاقة إيجابية وضعيفة جدا بين بعد الثقة في زملاء العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية (باستثناء بعد الروح الرياضية لم توجد علاقة إرتباطية) لدى نفس الممرضات، وهذا دون إستبعاد بعد الثقة في إدارة المؤسسة. وبالنسبة للدراسة الحالية وجد بأن

الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد الثقة التنظيمية تفسر ما نسبته 7.6% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي نسبة ضعيفة جدا. كما أنها أقل من 8.1% (نسبة تفسير الثقة التنظيمية للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذا ما يرجع إلى غياب بعد من أبعاد الثقة التنظيمية وهو بعد الثقة في إدارة المؤسسة، حيث تم إستبعاده وإخراجه من النموذج لكونه غير دال إحصائيا مقارنة بالأبعاد الأخرى، لكن بالرغم من كونه غير دال إلا أنه لا يمكن تجاهل أهميته في زيادة نسبة التفسير لمتغير الثقة التنظيمية ككل.

4- فيما يخص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة"، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود أثر إيجابي لأبعاد الإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة، ووجود علاقة إيجابية ضعيفة جدا بين أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تتوافق وتتناقض هذه الدراسة مع دراسة (Khaleh & Naji, 2016) فتتوافق من حيث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتتناقض من حيث عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الممرضات في مستشفى الزهراء في مدينة أصفهان الواقعة بإيران. أما بالنسبة للدراسة الحالية فوجد بأن أبعاد الإلتزام التنظيمي تفسر ما نسبته 21.9% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي نسبة ضعيفة جدا. لكنها أكبر من 15.3% (نسبة تفسير الإلتزام التنظيمي للتباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذا ما يرجع إلى غياب بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي وهو بعد الإلتزام المستمر، حيث تم إستبعاده وإخراجه من النموذج لكونه غير دال إحصائيا مقارنة بالأبعاد الأخرى، بالرغم من ذلك فقد زادت نسبة تفسير الأبعاد عن نسبة تفسير متغير الإلتزام التنظيمي ككل.

5- فيما يخص الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة"، تم التوصل إلى ما يلي:

- وجود أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الـ EPSP لولاية بسكرة، حيث يفسر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ما نسبته 90.3% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة تفسير الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كل على حدى (8.1% و 15.3% على الترتيب)، ومقارنة بنسبة تفسير أبعادهما كذلك (7.6% و 21.9% على الترتيب). وهذا يعني بأن التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي له أثر تعزيزي يسمح بإستقرار لا توليد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة، كما يمنع التآكل السريع لهذه السلوكيات مع مرور الزمن عند ذات الطاقم.

رغم القول سابقا بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات ذات منشأ خارجي عن المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة إلا أن تطبيقها داخل هذه المؤسسات بشكل أفضل يتطلب تفاعل كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث أن النسبة المرتفع لأثر التفاعل تشير إلى وجود أثر تكاملي قوي جدا ينعكس في حفاظ أفراد الطاقم الطبي على الممارسات التبادلية التعاونية.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي أجريتها بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، حيث تم التعرف على ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بصفة عامة ومهامها، والتعرف على ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة بصفة خاصة...، ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الرئيسية وهي الإستبانة، والتي خصصت لأفراد الطاقم الطبي في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة، بعد إسترجاع الإستبانة جاءت عملية تحليل البيانات بإستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، بعد ذلك تم تفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة على إثرها لعدة نتائج أهمها أن هناك أثر للتفاعل بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة إتضحت الأهمية البالغة للمواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية الناتجة من الموارد البشرية (الموظفون) من ثقة تنظيمية وإلتزام تنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فيقع على عاتق المؤسسات هنا كيفية الإستغلال الجيد والإستثمار في هذه السلوكيات وتعزيزها أكثر للوصول بنفسها إلى أرقى المستويات، فأعمدة وركائز المؤسسات اليوم مواردها، والمورد البشري أهمها وكل سلوك يصدر عن هذا الأخير هو سلوك حساس يمكن أن يأخذ المؤسسة إلى الهاوية كما يمكن أن يرفعها ويرفع من قيمتها، فالمورد البشري اليوم هو المسيطر وهو سيد نفسه من خلال السلوكيات التي تنتج عنه في أوساط العمل، وما المؤسسات إلا موجه لهذه السلوكيات، فعليها اليوم الأخذ في الحسبان أن مكانتها تتعلق بكل ما يصدر عن هذه الموارد من مواقف وسلوكيات، فعندما يثق المورد البشري فهو يكون أكثر عطاءاً لمؤسسته، وعندما يلتزم يكون أكثر عطاءاً أيضاً، وعندما يتحلى بروح التعاون ووعي الضمير وغيرها من السلوكيات فهو أكثر وأكثر عطاءً في عمله من ثم لمؤسسته.

✓ توصلت هذه الدراسة إلى المدى الذي تتأثر فيه مواقف وسلوكيات الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة ببعضها البعض وأن قوة هذه السلوكيات لا تكمن في تأثيراتها المنفصلة بل في تأثيراتها المتبادل حيث وجد بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تعتبر سلوكيات يمارسها الطاقم الطبي بذات المؤسسات طوعية خارج دوره الرسمي والتي تزيد من فعالية الـ EPSP لولاية بسكرة، تتأثر بمستويات الثقة التنظيمية وكذلك مستويات الإلتزام التنظيمي للطاقم الطبي، كما توصلت إلى أن هناك تفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وأن هذا التفاعل له أثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في هذه المؤسسات.

تم التمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة في بداية هذه الدراسة والتي تتسائل حول وجود أثر للتفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الطبي في الـ EPSP لولاية بسكرة.

✓ خلصت الدراسة الميدانية وما تضمنته من إختبار للفرضيات، إلى مجموعة من النتائج يمكن إنجازها فيما يلي:

- أظهرت الدراسة بأن هناك تفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وأن لهذا التفاعل أثر إيجابي كبير جدا على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.

- كما أظهرت بأن الطاقم الطبي بالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة يتمتع بمستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ وقد تولد عن هذه النتائج بعض التوصيات الموجهة إلى الـ EPSP لولاية بسكرة من أهمها:

- يجب على الـ EPSP لولاية بسكرة العمل على خلق مناخ مناسب لطاقمها الطبي يساعده على تطوير ذاته، كونه يتصرف تجاهها بإيجابية.

- يجب على إدارة الـ EPSP لولاية بسكرة العمل على تعزيز توجهات الطاقم الطبي نحوها من خلال توفير حوافز أقوى لهذا الأخير.

- يجب على إدارة الـ EPSP لولاية بسكرة مساعدة الطاقم الطبي في تغيير النظرة السلبية للقطاع الصحي العمومي، من خلال:

الخاتمة

- توفير المستلزمات والمعدات الحديثة، وعدم إهمال هذه المرافق فقط لكونها جوارية.
- يجب على إدارة الـ EPSP لولاية بسكرة كسر حاجر الرسمية بينها وبين موظفيها وقيام مسؤوليها بزيارات دورية هادفة لمعرفة أوضاع الموظفين والإحتكاك بهم والإمام بمشاكلهم تشجيعا للإتصال.
- محاولة تخفيف ضغط العمل على الطاقم الطبي من حيث الفصل بين نظام المستشفيات ونظام المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حيث أن هناك بعض منها يعمل عمل المستشفيات وليس الجوارية (بعض العيادات المتعددة الخدمات في كل من: سيدي عقبة، زريبة الوادي، طولقة، حيث تضم أقسام عمليات ومرافد للمرضى... إلخ).
- لكي تحافظ الـ EPSP على هذه السلوكيات لازم عليها أن تجعل الأفراد الذين يتمتعون بسلوكيات مواطنة تنظيمية مرتفعة وثقة تنظيمية والتزام تنظيمي مرتفعان، أن يرافقوا الموظفين الجدد في المؤسسة طيلة المسيرة المهنية لإحداث نوع من العدوى السلوكية الإيجابية.
- ✓ كما تم تقديم بعض الإقتراحات فيما يخص تكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة الحالية وتوجيه الدراسات المستقبلية إلى دراسة التفاعل بين مختلف أنواع المواقف والسلوكيات التنظيمية الإيجابية منها والسلبية، وإعتمادها كإشكاليات لدراسات مستقبلية كما يلي:
- دراسة أثر التفاعل للسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية...) على بعضها البعض.
- دراسة أثر التفاعل للسلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل: (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، سلوكيات المواطنة التنظيمية...) على السلوكيات التنظيمية السلبية مثل: (الصمت التنظيمي، الإغتراب التنظيمي، التمر التنظيمي، الإنسحاب الوظيفي...) والعكس.
- دراسة الفروق والتي لم تستخدمها هذه الدراسة.
- تطبيق نفس موضوع الدراسة لكن في مؤسسات ذات طابع نشاط مختلف.
- ✓ وفي الختام وجب التطرق لأهم العراقيل والصعوبات التي تم مواجهتها أثناء القيام بهذه الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
- لا وجود لدراسات سابقة تناولت أثر التفاعل بين متغيرات الدراسة.
- صعوبة تجاوب بعض من مسؤولي الـ EPSP ومسؤولو إدارة الموارد البشرية بشأن الإحصائيات العددية لموظفيهم، مما إستلزم القيام بالإحصائيات عبر التنقل إلى كل العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج، مع مواجهة صعوبة في التنقل للنقص الكبير في وسائل النقل الداخلي في بعض البلديات مثل زريبة الوادي وطولقة والقنطرة.
- صعوبة تجاوب الطاقم الطبي نظرا لضغوطات العمل التي يعانونها.
- فترة كورونا والتي كانت العائق الأكبر في تأخر الدراسة الميدانية بسبب أن الدراسة كانت في الـ EPSP لولاية بسكرة.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة المصطلحات والرموز
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسوم البيانية
	قائمة الملاحق
المقدمة	
أ	المقدمة
ب	1- إشكالية الدراسة
ت	2- الدراسات السابقة
غ	3- فرضيات ونموذج الدراسة
ك	4- التوضع الإبيستيمولوجي ومنهجية الدراسة
م	5- تصميم الدراسة
م	6- أهمية وأهداف الدراسة
ن	7- دوافع ومبررات إختيار الموضوع وحدود الدراسة
ن	8- خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشأتها التاريخية
3	الفرع الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
5	الفرع الثاني: نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
7	المطلب الثاني: خصائص وأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
7	الفرع الأول: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
8	الفرع الثاني: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

9	المطلب الثالث: نظريات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها
9	الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية
11	الفرع الثاني: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
14	المبحث الثاني: ركائز سلوكيات المواطنة التنظيمية
14	المطلب الأول: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وآثارها
14	الفرع الأول: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
19	الفرع الثاني: آثار الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية
20	المطلب الثاني: معيقات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأساليب تعزيزها
20	الفرع الأول: معيقات الإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية
22	الفرع الثاني: أساليب وإجراءات تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقة التنظيمية	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
29	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية ونشأتها التاريخية
29	الفرع الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
31	الفرع الثاني: نشأة مفهوم الثقة التنظيمية
33	المطلب الثاني: خصائص الثقة التنظيمية وأهميتها
33	الفرع الأول: خصائص الثقة التنظيمية
34	الفرع الثاني: أهمية الثقة التنظيمية
36	المطلب الثالث: نظريات الثقة التنظيمية، أبعادها وأنواعها
36	الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية
38	الفرع الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية
40	الفرع الثالث: أنواع الثقة التنظيمية
41	المبحث الثاني: ركائز الثقة التنظيمية
42	المطلب الأول: محددات الثقة التنظيمية وآثارها
42	الفرع الأول: محددات الثقة التنظيمية
45	الفرع الثاني: آثار الثقة التنظيمية
49	المطلب الثاني: معيقات الثقة التنظيمية وأساليب بنائها
50	الفرع الأول: معيقات الثقة التنظيمية

فهرس المحتويات

51	الفرع الثاني: أساليب بناء وتعزيز الثقة التنظيمية
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
59	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي ونشأته التاريخية
59	الفرع الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
60	الفرع الثاني: نشأة مفهوم الإلتزام التنظيمي
61	المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي وأهميته
61	الفرع الأول: خصائص الإلتزام التنظيمي
61	الفرع الثاني: أهمية الإلتزام التنظيمي
62	المطلب الثالث: نظريات الإلتزام التنظيمي وأبعاده
62	الفرع الأول: النظريات ذات العلاقة بالإلتزام التنظيمي
64	الفرع الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي
66	المبحث الثاني: ركائز الإلتزام التنظيمي
66	المطلب الأول: أنواع الإلتزام التنظيمي ومراحل تطوره
66	الفرع الأول: أنواع الإلتزام التنظيمي
67	الفرع الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
68	المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي وآثاره
68	الفرع الأول: محددات الإلتزام التنظيمي
70	الفرع الثاني: آثار الإلتزام التنظيمي
72	المطلب الثالث: معيقات الإلتزام التنظيمي وأساليب بنائه
72	الفرع الأول: معيقات الإلتزام التنظيمي
73	الفرع الثاني: أساليب بناء وتعزيز وتنمية الإلتزام التنظيمي
76	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: العلاقة بين المواقف والسلوكيات التنظيمية (الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية) - تأطير نظري -	
78	تمهيد
79	المبحث الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
79	المطلب الأول: العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإلتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

79	الفرع الأول: العلاقة بين الثقة في زملاء العمل وأبعاد الإلتزام التنظيمي
81	الفرع الثاني: العلاقة بين الثقة في المشرفين وأبعاد الإلتزام التنظيمي
82	الفرع الثالث: العلاقة بين الثقة في إدارة المؤسسة وأبعاد الإلتزام التنظيمي
83	المطلب الثاني: التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
84	الفرع الأول: ماهية نظرية التبادل الإجتماعي
85	الفرع الثاني: التفاعل من خلال نظرية التبادل الإجتماعي
89	المبحث الثاني: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية
89	المطلب الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
90	الفرع الأول: الثقة في زملاء العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية
91	الفرع الثاني: الثقة في المشرفين وسلوكيات المواطنة التنظيمية
93	الفرع الثالث: الثقة في إدارة المؤسسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية
94	المطلب الثاني: العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
95	الفرع الأول: الإلتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
96	الفرع الثاني: الإلتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية
96	الفرع الثالث: الإلتزام المستمر وسلوكيات المواطنة التنظيمية
97	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في EPSP وأثر تفاعلهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية	
99	تمهيد
100	المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
100	المطلب الأول: تعريف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وهيكلها التنظيمي
100	الفرع الأول: تعريف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
101	الفرع الثاني: المرافق الصحية المكونة للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
102	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية
104	المطلب الثاني: المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة و معايير تصنيفها
104	الفرع الأول: المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة.
105	الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
107	المبحث الثاني: المنهجية الإحصائية (الطريقة و الإجراءات)
107	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات وأداة الدراسة المستخدمة

فهرس المحتويات

107	الفرع الأول: مصادر جمع البيانات
108	الفرع الثاني: أداة الدراسة المستخدمة
110	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ومجتمع وعينة الدراسة
110	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
115	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة (التعريف والخصائص)
118	المبحث الثالث: النتائج الإحصائية واختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
118	المطلب الأول: تحديد مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي
118	الفرع الأول: تحديد مستوى أبعاد متغيرات الدراسة في الـ EPSP لولاية بسكرة
131	الفرع الثاني: تحديد مستوى متغيرات الدراسة في الـ EPSP لولاية بسكرة
134	المطلب الثاني: إختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
135	الفرع الأول: أثر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي بأبعادهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية
144	الفرع الثاني: أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
145	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
145	الفرع الأول: تفسير نتائج تحديد مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها
149	الفرع الثاني: تفسير نتائج إختبار أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
152	خلاصة الفصل
الخاتمة	
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة

المرامج

1- الكتب:

- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا باستخدام SPSS . عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الخليف شروق بنت عبد العزيز، و اسماعيل محمد بن خليفة. (2013). المواطنة.. وتعزيز العمل التطوعي. الرياض: مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
- سليمان أسامة ربيع أمين. (2008). التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss. القاهرة: جامعة المنوفية.

2- الرسائل والأطروحات:

- أبو جياب محمد محمد مصطفى . (2014). مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو شاويش نسرین غانم عبد الله. (2013). محددات الثقة التنظيمية وآثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية _غزة.
- الحنجوري مؤزر محمد رمضان محمد. (2018). أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات وزارة الصحة - محافظة غزة (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر -غزة.
- الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير). كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الشامي أفضل عباس مهدي. (2014). روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة) (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، كربلاء: جامعة كربلاء.
- الشوابكة رائد ضيف الله. (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

قائمة المراجع

- العربي فراح. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بالقائد.
- العريفي دلال. (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المرشد منى عبد الهادي. (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض) (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المصري محمد شفيق سعيد. (2015). الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر - غزة.
- بعاج الهاشمي. (2022). أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين -دراسة حالة- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، غرداية: جامعة غرداية.
- بنات عايدة سعيد ديب. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
- بوزار خليفة. (2020). دور الثقة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية للعاملين -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية- (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدينة: جامعة يحيى فارس بالمدينة.
- حبه وديعة. (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية -دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH- ناحية بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- حسون محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد، دمشق: جامعة دمشق.
- حنونة سامي إبراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.
- حواس أميرة محمد رفعت. (2003). أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية (رسالة ماجستير). كلية التجارة ، القاهرة . مصر: جامعة القاهرة.

قائمة المراجع

- زايد أسماء زهري عبد الله. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، القدس: جامعة القدس.
- شلاي وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- طحطوح عالية بنت إبراهيم محمد. (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة) (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- طه نور يسري محمود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الخليل: جامعة الخليل.
- عاشوري إبتسام. (2015). الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- عطية لعون. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية، وهران: جامعة وهران -02.
- عليان محمد عبد سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر - غزة.
- فلمان إناس فؤاد نواوي. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). كلية التربية، مكة المكرمة: جامعة أم القرى بمكة.
- معمر حمزة. (2008). العلاقة بين إتجاهات الموظفين نحو المهنة والإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بوقرلة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر.
- معمر حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- نادر غنوة محمد. (2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد، اللاذقية: جامعة تشرين.
- نعموني مراد. (2006). القيم واتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج - شمال - (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر.

قائمة المراجع

نوح علياء حسني علاء الدين. (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

وحشه عمر أحمد محمد. (2010). إستخدام الإنحدار المتعدد في تحديد العوامل المسهمة في التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية ، إربد- الأردن: جامعة جدارا.

3- المقالات:

أبو مسلم محمود أحمد، يوسف يوسف جلال، و محمود إيناس محمد عبد الله. (2013). أثر التفاعل بين الأسلوب المعرفي (الإستقلال/الإعتماد على المجال الإدراكي) والذكاء الوجداني على التحصيل الدراسي لدى طلاب كلية التربية. مجلة بحوث التربية النوعية-جامعة المنصورة(31)، 1039-1018.

أمانة أحمد عبد الله. (2015). دور العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وصناع المعرفة في تحقيق الأداء العالي للمنظمات دراسة إستطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية الإدارة والإقتصاد /جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(44)، 262-212.

إدريسي مختار، شرفي جلول، و صوار يوسف. (2022). أثر أخلاقيات العمل الإسلامي على الإلتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط دراسة امبريقية لعينة من العمال بولاية سعيدة. مجلة الاقتصاد والمالية (JEF)، 08(01)، 279-267.

إسماعيل محمد ناصر، جاسم نبيل ذنون، و صبر رنا ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(30)، 230-209.

إسماعيل محمد يوسف محمد يوسف. (2020). تأثير الجينات التنظيمية على الإخلال بالعقد النفسي "دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بمصر". مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(04)، 595-570.

ال عزام سعد ناصر. (2022). أثر الأمان الوظيفي على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي أمانه منطقة عسير. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 06(01)، 589-576.

البدوي إيهاب محمد فوزي. (2021). اسس اختيار الأسلوب الإحصائي في بحوث التربية الرياضية. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، 048(01)، 271-258.

قائمة المراجع

- الحارثي أميرة حاتم. (2023). "دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية" (دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة). *المجلة العربية للنشر العلمي*، 06(52)، 198-227.
- الخلواني حنان صلاح الدين محمد، و محمد مروة مصطفى محمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *المجلة العلمية لكلية التربية*، 38(12)، 180-286.
- الحمزة أحمد، و البار أمين. (2023). الإستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 12(03)، 303-314.
- الخشروم محمد مصطفى. (2011). أثر مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 27(03)، 169-199.
- الرقاد هناء خالد، و أبو دية عزيزة. (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 20(02)، 737-763.
- الرواشدة أسامة محمد، الصاوي عثمان محمد، الزغبى محمد سيد أحمد، و إبراهيم سعيد سلامة إبراهيم. (2020). أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية. *مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)*، 19(01)، 247-260.
- الزهراني صالح بن عبد العزيز، و الورثان عدنان بن أحمد. (2017). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمتغيري الثقة ومفهوم الذات: دراسة ميدانية بجامعة شقراء. *التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، 50(50)، 169-186.
- السعود راتب، و سلطان سوزان. (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 04(04)، 31-57.
- السقا نبيل أحمد. (2021). أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا على كل من: جودة أدائهم وروحهم المعنوية و الإلتزامهم المستمر و انعكاس ذلك على الكفاءة والفعالية المؤسسية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(01)، 77-149.
- السلامي بمامة مظهر عزراوي. (2023). الشفافية الإدارية وعلاقتها بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على رئاسة محكمة إستئناف بابل). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، 95(95)، 54-71.

قائمة المراجع

- الشمري فوزية. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*, 35(04)، 251-310.
- الشنطي محمود عبد الرحمن. (2015). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني - قطاع غزة). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*, 23(02)، 31-59.
- الطبولي محمد عبد الحميد، كريم رمضان سعد، و العبار ابتسام علي حمزة. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس في جامعة بنغازي. *مجلة نقد وتوير* (02)، 65-100.
- العبيدي عباس ناجي. (2008). إختبار صحة عملية التفاعل بين المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار المتعدد. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 04(11)، 118--125.
- العبيدي نماء جواد. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنتمام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 08(24)، 74-107.
- العبيدي مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف. (2019). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*, 35(11)، 424-456.
- العرفي دلال بنت عبد الرحمن، و الأحري عبد الله بن مشبب عبد الله. (2019). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية* (20)، 1224-1252.
- العزام زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. *دراسات، العلوم الإدارية*, 42(01)، 103-130.
- العزي وردة. (2011). علاقة الإنتمام التنظيمي بالإحتراق النفسي عند عمال الدوريات. *دراسات نفسية*, 02(04)، 47-62.
- العسمي سماح بنت عبد القادر، و الحنيطي محمد بن فالح. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*, 03(06)، 01-18.
- العفيف أحمد حسين. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإنتمام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*, 38(04)، 73-102.

قائمة المراجع

- العمري سلطان بن أحمد، و طيبه حسن بن عبد القادر. (2021). أثر السمات القيادية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: - دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للأرصاء وحماية البيئة بمحافظة جدة-. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 05(03)، 22-01.
- العنزي مالك محمد، الخضر عثمان حمود، و الرب هشام جاد. (2020). تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من خلال المزاج والثقة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 04(13)، 276-245.
- العولقي عبد الله أحمد. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية. *مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية*، 12(01)، 187-131.
- القاسم ميادة. (2021). "الفوارق بين المناهج الكيفية والمناهج الكمية في البحوث الإجتماعية" (دراسة لتحقيق التكامل البحثي بين المنهجين). *المجلة العلمية للنشر العلمي AJSP*، 30(30)، 358-332.
- القراله علاء عبد الحافظ الرغيلات. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 02(05)، 23-01.
- القرني عزيزة ظافر محمد. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتحوال لدى قائدات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمات. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 35(04)، 222-199.
- المالكي حامد بن جعفر عبد الله. (2019). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 06(02)، 188-145.
- المعشر زياد يوسف، و الطراونة مجدولين عصري. (2014). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 08(04)، 652-624.
- النشيلي دينا حلمي عباس محمد. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي "بالتطبيق على العاملين الإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة". *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 299-332.
- النويقة عطا الله بشير. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(03)، 452-426.
- بالقسم محسن. (2023). المنهج الكيفي والكمي في الدراسات الإجتماعية: النظرية والممارسة. *مجلة التكامل في بحوث العلوم الإجتماعية والرياضية*، 07(01)، 116-90.

قائمة المراجع

- بحري صابر، و حرموش منى. (2022). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 07(01)، 1287-1314.
- بحاري خلود إسحاق، و الحقباني أشواق عبد الرحمن. (2021). التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 09(02)، 637-652.
- بختي سمية، و قنيفة نورة. (2022). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 17(02)، 684-703.
- برقوق عبد الرحمن، و درنوبي هدى. (2014). الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والتأثير). *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (13)، 37-15.
- برو هشام. (2019). القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، 05(01)، 48-60.
- بشنة حنان، و بوعموشة نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع - جامعة جيجل*، 03(02)، 117-133.
- بكوش الجموعي مومن، و فرحات أحمد. (2023). معامل الارتباط الخطي البسيط "بيرسون" والإختبارات البديلة. *دراسات نفسية وتربوية*، 16(02)، 265-277.
- بلبالي إبراهيم. (2009). مفهوم الإلتزام في الفقهاء القانوني والإسلامي. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، 02(02)، 115-123.
- بن العايب بلقاسم، و بن بريكة إبراهيم. (2023). السلوك التنظيمي للفرد ودوره في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 08(01)، 789-803.
- بن صافية فاطمة الزهرة. (2020). أثر السلوك القيادي على الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية. *أفكار وآفاق*، 08(02)، 267-283.
- بن صالح عبد الرزاق. (2014). الإلتزام بأخلاقيات الأعمال بين النظرية والتطبيق - دراسة تطبيقية لعدد من المؤسسات العالمية. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 18(02)، 241-264.
- بن عصمان خيرية محمد. (2019). دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. *مجلة كلية التربية بينها* (120)، 643-653.

قائمة المراجع

- بن عيدة نصيرة. (2017). الثقة القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، (09)05، 68-51.
- بن كيحول محمد، و علوطي عاشور. (2018). التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، (04)09، 68-43.
- بن يحي عمار، و بوجيت حليلة. (2022). معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. *مجلة دراسات في حقوق الانسان*، (01)06، 81-71.
- بوخرصة نسرين، و بن فريجة رشيد. (2019). المقابلة الكيفية وتأثيرها على جودة البحث الاجتماعي -دراسة ظاهرة الهجرة غير الشرعية كنموذج-. *مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية*، (01)01، 64-49.
- بوشلوش عبد الحليم، و مرداوي كمال. (2017). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2. *مجلة دراسات اقتصادية*، (03)04، 68-49.
- تيشيتيش محمد لمن سليمان، رمضان سعيد، و خياط أميرة. (2021). المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة غبن خلدون. *مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية*، (01)03، 79-65.
- جبارين أسماء، أبو سمرة محمود، و أبو صاع جعفر. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، (01)06، 23-12.
- جباله محمد. (2020). الأسس المنهجية لإختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث. *مجلة الإحياء*، (24)20، 646-627.
- جغبلو حمزة. (2019). المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر إجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلستين مؤسسة كوندور برج بوغريج. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (03)11، 104-87.
- جمال الدين هناء محمد جلال. (2019). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية. *مجلة كلية التربية بنها*، 118، 200-147.
- حامد شيماء حلمي شحاته. (2021). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور". *مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس* (27)، 180-115.

قائمة المراجع

- حسب الله عبد العزيز محمد. (2020). أثر دلالة المعنى لظرفي تدريج ليكرت وترتيب المفردات في ضوء اتجاهها الموجب والسالب في الخصائص السيكومترية للمقياس النفسي واداء الطلاب عليه وافتراضات التحليل الإحصائي لبياناته. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(ج01)، 153-244.
- حمادة عبد الله جمعة، عريض محمود علي، و حايك عبد الحليم عبد الغني. (2021). واقع ممارسة العاملين في مشفى الهلال الأزرق لسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على العاملين في مشفى الهلال الأزرق -شمال سوريا-. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 05(03)، 39-53.
- حمدي جابر محمد. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، 21(01)*، 01-29.
- خليفة رزقي ، و شيقارة هجيرة. (2017). منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. *معارف* (23)، 280-294.
- خليل أريج سعيد. (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري ((دراسة تحليلية في معهد الإدارة /الرصافة)). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (54)، 01-30.
- خوين سندس رضوي. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد -بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية -مساهمة مختلطة. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم* (35)، 119-143.
- دبلة فاتح. (2011). الأسس الفكرية والإبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية* (23)، 335-351.
- دبون عبد القادر، و صبتي عبد اللطيف. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن -حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية. *Global Journal of Economics and Business*، 04(03)، 291-312.
- دراوشة نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 13(03)، 373-388.
- دغيم جيهان أحمد محمد. (2017). الإحتراق الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 48-79.
- دهليز خالد عبد، و زعرب نضال حسن خليل. (2017). الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفية" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *IUG Journal of Economics and Business*، 25(01)، 16-35.

قائمة المراجع

- ديب كندة علي، و زعتر نيفين. (2018). تقويم مدى تبني الثقة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة تشرين (دراسة مسحية). *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 40(04)، 339-356.
- راضي جواد محسن، و حسن عبد الله كاظم. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي دراسة إحتبارية في كلية الإدارة والإقتصاد. *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية*، 07(21)، 103-120.
- رياح فوزي محمد. (2022). البيانات ودورها في البحث العلمي. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، 09(01)، 13-22.
- ربيع أحمد بن يحيى، و سعيدة قاسم شاوش. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة إتصالات الجزائر. *الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية*، 14(02)، 134-142.
- ريال فايزة. (2020). أدوات جمع البيانات في البحث العلمي - بين المزايا والعيوب-. *مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية*، 08(04)، 125-149.
- زاهر تيسير، و سلامة زكريا. (2014). أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (دراسة تطبيقية على المعهم العالي لإدارة الأعمال، والمعهم العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية*، 30(01)، 289-316.
- سرير الحرتسي حياة. (2017). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-. *Revue Algérienne D'Economie et du Management*، 08(02)، 58-75.
- سرير الحرتسي حياة، و رحيي كريمة. (2020). تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الإغتراب التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA"- . *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12(03)، 265-282.
- سعادي عماد. (2018). كيفية تحديد التموقع الإستيمولوجي للدراسات في علوم التسيير. *مجلة العلوم الإنسانية* (50)، 13-26.
- سعيدة قاسم شاوش، و ربيع أحمد بن يحيى. (2021). محددات الثقة وتمكين العاملين في شركات التأمين الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 12(04)، 214-233.
- سلطاني حدة، و عسول محمد الأمين. (2021). دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العمليانية للإتصالات- قالة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 08(02)، 241-266.

قائمة المراجع

- شبل بيكار محمد. (2021). الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بالبنوك دراسة مقارنة بمحافظة بني سويف. *حولية كلية الآداب - جامعة بني سويف*، 10، 233-289.
- شبعات نعيمة، و قوجيل محمد. (2020). دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية للعاملين بالقطب الجامعي رق 01 جامعة قاصدي مرباح. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 07(02)، 55-68.
- شلابي وليد، و شيخأوي صلاح الدين. (2020). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية لمسيلة. *مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية*، 02(01)، 13-33.
- شيخاوي سهام. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة معارف*(20)، 120-137.
- صفراني عائشة. (2019). الثقة ودورها في إستخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها. *Route Educational and Social Science Journal*، 06(04).
- طير صفاء، و بوزيان يعقوب. (2023). الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالإحترق النفسي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تلمسان. *مجلة الفكر المتوسطي*، 12(01)، 710-729.
- عاشوري إبتسام. (2017). الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم*، 03(06)، 63-75.
- عبد الخير فرح يس فرح. (2017). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الرعاية الإجتماعية والإرشاد بولاية القصارف. *مجلة جامعة البطانة للعلوم الإجتماعية والإنسانية*، 05(02)، 257-291.
- عبد الخير فرح يس فرح، و بابكر مأمون يس بدوي. (2018). أثر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القصارف. *مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية*، 09(02)، 77-111.
- عبد الحسين باسم. (2012). أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*(31)، 257-280.
- عبد الله حسن عوده، إسماعيل إيمان فاضل، و يعقوب إسرائ حسين. (2019). تأثير الإشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لإنتهك العقد النفسي - بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية. *مجلة الادارة والاقتصاد*(120)، 169-186.
- عساس فتن عدنان محمد. (2019). دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الإنحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة. *مجلة البحث العلمي في التربية*(20ج09)، 317-380.

قائمة المراجع

- عطية غادة عادل. (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية -جمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، 385-450.
- عطية غادة عادل. (2022). دراسة ميدانية لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الإلتزام التنظيمي العاطفي: الدور الوسيط لغموض الدور في ظل توافر الدعم المدرك للمشرف وتوافق المشرف مع الآخرين في شركات النسيج والملابس الجاهزة المصرية. *المجلة العربية للإدارة*، 42(01)، 03-28.
- عقلان قائد محمد. (2024). مهارة إعداد وكتابة التقارير الإدارية: مدخل لإتخاذ القرارات الرشيدة. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 01(02)، 845-869.
- علام نihal محمد. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 24(03)، 291-349.
- علي محمد أحمد الخليفة. (2015). العلاقة بين الإلتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 01(03)، 01-14.
- عمومن محمد البخاري. (2018). أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف، ورقلة. *مجلة آفاق للدراسات والبحوث*، 01(01)، 82-104.
- عواج بن عمر، و عامر شهرة. (2021). الولاء التنظيمي بين القيم الدينية والقيم التنظيمية. *مجلة أنثروبولوجية الأديان*، 17(01)، 913-926.
- غديري داود، و بوسالم أبو بكر. (2022). ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بإدارة أزمة جائحة فيروس كورونا في المستشفيات الجزائرية -دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين بالسلك شبه الطبي في مستشفى محمد الصديق بن يحي بجيجل-. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية*، 17(01)، 601-635.
- فالتة اليمين، و برني لطيفة. (2019). تحليل التباين وإختبارات الفروق من المتغيرات الأحادية إلى المتغيرات المتعددة الإتجاهات. *مجلة دفاتر المخبر*، 14(01)، 11-29.
- فلوس مسعودة. (2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة المنهل الإقتصادي*، 01(01)، 77-90.
- فليح حكمت محمد. (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت. *مجلة الإدارة والإقتصاد*، 83(83)، 166-202.

قائمة المراجع

- قلوص أشرف حسن. (2023). أثر المنهج الإسلامي في المؤسسات على الإلتزام التنظيمي. *مجلة كلية الشريعة والقانون بأسبوط*، 35(04)، 269-319.
- كاظم أميرة خضير. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(31)، 227-249.
- كرسنة أمينة، و بوعطيط جلال الدين. (2022). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة-. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 16(02)، 154-168.
- كعوان محمد كعوان، و بن عيجة محمد. (2021). سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإنسانية*، 32(03)، 169-176.
- كيرد ربيعة، و صفرائي عائشة. (2021). أثر الأمن الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر -الأغواط. *مجلة الباحث*، 21(01)، 409-424.
- ماجد طارق علي عبد الله، و مقداد محمد. (2016). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(02)، 106-123.
- مالك الأخضر، و بعلة الطاهر. (2016). الأسس المنهجية لجمع البيانات الإحصائية في البحوث الاجتماعية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 3(01)، 204-224.
- متعب حامد كاظم، و العطوي عامر علي. (2008). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(02)، 24-48.
- محمد شربات محمد علي، رجب إيمان حمدي، و محمد علي عبير أحمد. (2022). دور الصحة التنظيمية في تحسين الإلتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16(09)، 337-382.
- محمد عبد الناصر طه إبراهيم. (2023). دور الثقة التنظيمية كمتغير تفاعلي في العلاقة بين خصائص الوظيفة والإلتزام الوجداني دراسة تطبيقية على العاملين بالوظائف الإدارية بجامعة أسبوط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4(01)، 844-912.
- مخامرة كمال. (2022). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بسلوك الإيثار لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة رهط بالنقب. *الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 15(15)، 156-186.

قائمة المراجع

- مدوكي يوسف. (2023). الثقة التنظيمية وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*، 08(01)، 421-432.
- مرزوق عبد العزيز علي. دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ. https://kfs.edu.eg/staff_site/view_pub.aspx?pub=4749.
- مرزوق عبد العزيز علي، العباسي إيناس محمد، و الروبي محمد فاروق محمد. (2017). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة* (03)، 01-33.
- مرسال بدري قسم عبد الفراج، و إبراهيم صديق بلل. (2017). أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة رؤى اقتصادية* (12)، 365-380.
- مزهودة نور الدين، و قرزة اسمهان. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 06، 89-110.
- مصطفى أميمة حلمي. (2017). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية* (41)، 213-251.
- معزازي يونس، و زيكيو مصطفى. (2021). أهمية أسلوب التحليل الإحصائي في البحوث والدراسات العلمية. *Aleph. Langues, Médias et Sociétés*، 08(03)، 471-486.
- معمر حمزة، و بن زاهي منصور. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* (14)، 43-54.
- مقداد محمد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. *مجلة تنمية الموارد البشرية* (11)، 201-228.
- مناصرية رشيد، و بن ختو فريد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. *مجلة آداء المؤسسات الجزائرية* (08)، 221-231.
- منصور تجاني، و لوكيا هاشمي. (2017). علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. *مجلة آفاق للعلوم*، 02(08-ج02)، 306-315.

قائمة المراجع

- مهورياشة عبد الحليم. (2021). إميل دوركهائم وتأسيس البراديعم الوضعي في المعرفة السوسولوجية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 10(02)، 256-277.
- موفق سهام، و ضيف أحمد. (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)-بسكرة-. *مجلة البديل الإقتصادي*، 03(02)، 32-50.
- مولاي علي الزهرة. (2017). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. *مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية*، 10(01)، 01-10.
- نجم نجيب عبد المجيد، و كريم خولة صدر الدين. (2018). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 08(02)، 307-330.
- نجيمي عيسى، و بوطالب جهيد. (2023). أثر الثقة التنظيمية على الإستقرار الوظيفي للموظفين دراسة تطبيقية على موظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. *مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة*، 06(01)، 393-412.
- نعورة بوبكر، و تي أحمد. (2021). أثر الثقة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى المؤسسة الإقتصادية _ دراسة ميدانية بوكالة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء بالوادي (CNAS). *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*، 15(01)، 340-354.
- هادي معاذ عبد الله، و عبد الله عادل محمد. (2021). تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية/دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شعب الموارد البشرية في جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(56)، 309-326.
- هاشم صبيحة قاسم، و ألعابدي علي رزاق جواد. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي بإستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة). *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(01)، 41-61.
- يرقي حسين، و بن عودة مصطفى. (2010). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات إقتصادية-*، 23(01)، 207-230.

4- الملتقيات والندوات:

كلفاح أمينة. (2021). إدراك المشكلة في دراسة الظاهرة الإنسانية وتحديد موضوع البحث بين التموّج الإستيمولوجي للباحث ومسألة العقبة الإستيمولوجية. الملتقى الدولي الافتراضي حول معايير الجودة في بحوث علوم الإعلام والإتصال المنظم (الصفحات 01-17). وادي سوف: جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Books :

A. Baxter, L., & O. Braithwaite, D. (2008). **Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives**. Sage Publications, Inc.

Davlembbayeva, D., & Alamanos, E. (2022). *Theoryhub Book*. (S. Papagiannidis, Ed.)

<https://open.ncl.ac.uk>

Johannes, K. (2014). **Organizational Trust Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants**. Switzerland: Springer International Publishing Switzerland.

Starnes, B. J., Truhon, S. A., & McCarthy, V. (n.d.). **Organizational Trust: How trust influences organizational effectiveness and efficiency, and how leaders can build employee-employer relationships based on authentic trust**. Human Development and Leadership Division.

https://www.researchgate.net/publication/294722472_A_Primer_on_Organizational_Trust_How_trust_influences_organizational_effectiveness_and_efficiency_and_how_leaders_can_build_employeeemployer_relationships_based_on_authentic_trust

2- Theses and dissertations :

Boughanbouz, C. (2015). Les Facteurs Determinants de la Confiance Inter-Organisationnelle dans les Reseaux D'innovation le cas du pole de competitivite Alsace Energivie (**Thèse de doctorat**). Institut D'Administration des Entreprises, Nice: Universite Nice Sophia Antipolis.

Laka-Mathebula, R. (2004). Modelling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust (**PhD dissertation**). Faculty of Economic and Management Sciences, Pretoria: University of Pretoria.

3- Articles :

- Abuelhassan, A. (2019). The Effect of Trust in Supervisor on Employee Organizational Citizenship Behaviour and Knowledge Share: Evidence From the Egyptian Hospitality Industry. **Minia Journal of Tourism and Hospitality Research**, 08(01), 87-112.
- Ahmad, R., Nawaz, M., Ishaq, M., Khan, M., & Ashraf, H. (2023). Social Exchange Theory: Systematic Review and Future Directions. **Frontiers in Psychology**, 13, 01-13.
- Akar, C., & Yildirim, T. (2008). YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE ROL STRES KAYNAKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: YAPISAL DENKLEM MODELİYLE BEYAZ ET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN UYGULAMASI. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(02), 97-113.
- Akkaya, B. (2020). Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations. **Organizacija**, 53(04), 306-318.
- Alifa, S., & Ulya, L. (2023). The Relationship of Organizational Commitment With Organizational Citizenship. **Journal of Social and Industrial Psychology**, 12(02), 62-69.
- Alomran, A., Ahmed, T., & Kassem, A. (2024). Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment: The Moderating Effect of National Identity. **Cogent Social Sciences**, 10(01), 01-26.
- Al-Rwajfeh, F. (2019). Impact of Organizational Trust on The Organizational Citizenship Behavior Among Employees at Jordan Phosphate Mines Company. **Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal For Education and Science Publications (MECSJ)**(23), 01-29.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnak, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. **Sustainability**, 13(7800), 01-21.
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Nursing Scholarship**, 42(02), 186-194.
- Andrade, T., Estivaleta, V., Costa, V., & Ávila, G. (2017). Organizational Citizenship Behaviors, Trust and Organizational Support: Framework Analysis Proposition. **Revista ESPACIOS**, 38(04).
- Aranda, M., Hurtado, M., & Topa, G. (2018). Breach of Psychological Contract and Organizational Citizenship Behaviors in Volunteerism: The Mediator Role of Affect and the Moderation of Volunteers' Age. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 59-70. doi:10.1007/s11266-017-9923-4.

- Arnaud, J.-P., Autissier, D., Barthe, N., Bentaleb, C., Besseyre des Horts, C.-H., Bigou-Lare, N., . . . Thevenet, M. (2014). Regards Croisés sur la Confiance Organisatinnelle. **Question (s) de Management**, 04(08), 83-102.
- Ashnai, B., Henneberg, S., & Naudé, P. (2013). An Attitude-Behavior-Outcome Framework of Business-To-Business Relationships: Distinguishing Between Inter-Personal Trust and Inter-Organizational Trust. Competitive Paper. Industrial Marketing and Purchasing Group.
- Asutay, M., Buana, G., & Avdukic, A. (2022). The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact. **Journal of Business Ethics**, 913-932.
- Atalla, A., & Abdelaal, N. (2019). Relationship Between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors: Staff Nurses' Perspective. **Journal of Nursing Education and Practice**, 09(11), 10-18.
- Bakhshi, A., Sharma, A., & Kumar, K. (2011). Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. **European Journam of Business and Management**, 03(04), 78-86.
- Bambal, A. (2014). Relationship Between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Review of Literature and Future Research Directions. **Journal of Marketing and Management**, 05(01), 01-16.
- Bastug, G., Pala, A., Kumartasli, M., Gunel, I., & Duyan, M. (2016). Investigation of Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment. **Universal Journal of Educational Research**, 04(06), 1418-1425.
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., Pohl, S., & Odoardi, C. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role Of Intrinsic Work Motivation. **Cairn.info« Le travail humain »**, 76, 205-226.
- Betanzos-Diaz, N., Rodriguez-Loredo, C., & Paz-Rodriguez, F. (2017). Development and Validation of a Questionnaire on Normative Organizational Commitment: A Pilot Study in Mexicans Workers. **Anales De Psicologia**, 33(02), 393-402.
- Bouarif, N. (2015). Predicting Organizational Commitment: The Role of Religiosity and Ethical Ideology. **European Scientific Journal**, 11(17), 283-307.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Gender Between Job Satisfaction and Task Performance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(18), 01-14.
- Chen, C.-H., Wang, S.-J., Chang, W.-C., & Hu, C.-S. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. **Journal of Nursing Research**, 16(04), 321-328.

- Chib, S. (2016). Study on Organizational Commitment and Workplace Empowerment as Predictors of Organization Citizenship Behaviour. **Scholedge International Journal of Management and Development**, 03(03), 63-73.
- Child, J., & Mollering, G. (2000). The Development of Organizational Trust in the Chinese Business Context. Research Papers. Judge Institute of Management: University of Cambridge. doi:https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp0034-1.pdf
- Chiun Lo, M., Malaysia, S., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia. **International Business Research**, 02(01), 48-55.
- Da Silva, W. F., Da Consolação Paiva, W., & Da Silva, H. (2019). Correlations between trust and the organizational citizenship behaviors: reflections and considerations for public managers from a municipality in Minas Gerais. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, 12(02), 317-335.
- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through The Mediating Variable of Organizational Participation. **Puplic Management Researches**, 12(44), 155-180.
- Dai, Y., Tang, Y., Chen, W., & Hou, J. (2022). How Organizational Trust Impacts Organizational Citizenship Behavior: Organizational Identification and Employee Loyalty as Mediators. **Frontiers in Psychology**, 13, 01-11.
- Damianus, A., Theogenia, M., Vanjesryl G, C., Melvin F, A., & Fredolin P, J. (2021). Employee Empowerment and Organizational Citizenship Behaviour. **International Journal of Business Ecosystem and Strategy (IJBES)**, 03(03), 13-25.
- Dehghani, M., Hayat, A., Kojuri, J., & Esmi, K. (2015). Role of Organizational Citizenship Behavior in Promoting Knowledge Sharing. **Journall of Health Management and Informatics**, 02(03), 126-131.
- Dong, Y. (2023). Descriptive Statistics and Its Applications. **Highlights in Science, Engineering and Technology**, 47, 16-23.
- Elgharyani, A., Asgharian, R., Borjali, M., & Khanmohammad, M. (2013). The Relationship Between Trust in Supervisor and Organizational Commitment. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 04(12), 1160-1170.
- Elzohairy, M., Elsayed, N., & Ibrahim, S.-E. (2019). Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Leave among Professional Nurses at Damanhur National Medical Institute. **Port Said Scientific Journal of Nursing**, 06(03), 163-177.
- Ertosun, Ö., & AŞÇI, M. (2021). The Impact of Trust in Leaders on Organizational Citizenship Behavior of Employees. **Journal Of International Trade, Logistics and Law**, 07(01), 118-129.

- Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., & Debie, A. (2023). Organizational Commitment and Associated Factors among Health Professionals Working in Public Hospitals of Southwestern Oromia, Ethiopia. **BMC Health Services Research**, 23(01), 01-09.
- Firmansyah, A., Junaedi, I., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center During COVID-19 Pandemic. **Frontiers in Psychology**, 13, 01-05.
- Galois-Faurie, I. (2013). La construction De L'engagement Dans Le Secteur De L'intérim. **RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme and entreprise**, 04(08), 71-87.
- Gashtasebi Fard, P., & Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence With Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. **International Education Studies**, 08(11), 219-227.
- Ghimire, B. (2019). Factors Affecting Employees' Trust in Management. **NCC JOURNAL**, 04(01), 31-39.
- Ghosh, S., & Swamy, D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment - A Comprehensive Summary. **Int. Journal of Engineering Research and Applications**, 04(12), 04-14.
- Grimmelikhuijsen, S. (2012). Relier Transparence, Connaissances et Confiance des Citoyens dans L'état: expérience. **Revue Internationale des Sciences Administratives**, 78(01), 55-78.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). La Confiance Organisationnelle au Coeur de L'échange Social: et si bien traiter ses employés était payant? **Relations Industrielles**, 64(01), 06-26.
- Hidayat, R., & Patras, Y. (2022). The Effect Of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Private Senior High Schools. **Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, 06(04), 1049-1063.
- Hossain, M. (2020). organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Clinical Nurses in Bangladesh. **Open Journal of Nursing**, 10(07), 693-704.
- Ibrahim, M., & Aslinda. (2014). The Effect Of Motivtion On Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Telkom Indonesia In Makassar. **International Journal of administrative science and organization (Bisnis and Birokasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi)**, 21(02), 114-120.
- Islam, T., Khan, M., & Bukhari, F. (2016). The Role of Organizational Learning Culture and Psychological Empowerment in Reducing Turnover Intention and Enhancing Citizenship Behavior. **Organizational Learning Culture**, 23(02/03), 156-169.

- Israel, B., Kifle, W., Tigist, D., & Fantahun, W. (2017). Organizational Commitment and its Predictors among Nurses Working in Jimma University Specialized Teaching Hospital, Southwest Ethiopia. **Primary Health Care**, 07(01), 01-08.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **BRAC University Journal**, 01(02), 75-85.
- Jufrizen, Farisi, S., Hasibuan, J., & Gunawan, A. (2024). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Budget Hotel Employees in Indonesia: Examining the Mediating Role of Work Engagement and Affective Commitment. **Problems and Perspectives in Management**, 22(01), 549-561.
- Kasimoglu, M. (2021). Investigations of Organizational Commitment of Healthcare Professionals in Terms of Personal and Business Factors. **International Journal on Social and Education Sciences**, 03(02), 267-286.
- Khaleh, L., & Naji, S. (2016). The Relationship Between Organizational Commitment Components and Organizational Citizenship Behavior in Nursing Staff. **International Journal of Medical Research and Health Sciences**, 05(05), 173-179.
- Kodish, S. (2017). Organizational Trust Online: A Discursive Perspective. **Journal of Organizational Psychology**, 17(04), 36-50.
- Küçük, B. (2020). The Social and Economic Exchange Relationships in the Context of Organizational Commitment. **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 09(04), 2337-2348.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet Du Contrôle Par Les Résultats Sur L'engagement Organisationnel Affectif: Le Rôle Médiateur De La Justice Procédurale Perçue. **Comptabilité - Contrôle - Audit**, 20(01), 13-42.
- Lay, Y., Basana, S., & Panjaitan, W. (2020). The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. **SHS Web of Conferences**, 76, 01-07.
- Le Roy, J., & Rioux, L. (2012). The mediating role of workplace attachment in the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. **Revue Internationale de Psychologie Sociale**, 25, 211-233.
- Lee, S. (2022). Regression analysis for continuous independent variables in medical research: statistical standard and guideline of Life Cycle Committee. **Life Cycle**, 02, 01-08.
- Lewicka, D., Karp-Zawliki, P., & Pec, M. (2017). Organizational Trust and Normative Commitment. **Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin - Polonia Sectio H**, 51(03), 71-83.
- Lovakov, A. (2016). Antecedents of Organizational Commitment Among Faculty: An Exploratory Study. **Tertiary Education and Management**, 22(02), 149-170.

- Majeed, S., & Mufti, S. (2023). Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior Among Healthcare Employees: An Empirical Investigation. **EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)**, 08(07), 296-302.
- Makhdoom, H.-u.-R., Anjum, A., Sabir, H., & Khaliq, T. (2016). Impact of Organization Trust, Organization Justice and Job Satisfaction on Organization Citizenship Behavior: A Study in Banking Sector of Pakistan. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 06(12), 630-643.
- Martins Marques De Lima Rue, O., & Costa Araujo, J. (2016). Linking Transformational Leadership and Organizational Trust: Has Organizational Commitment a Mediating Effect on it? **Cuadernos de Gestión**, 16(01), 43-62.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. **The Academy of Management Review**, 20(03), 709-734.
- Mohammed, A., Metwally, F., & El-Araby, A.-S. (2022). The Relationship Between Perceived Organizational Trust and Nurse's Organizational Citizenship Behavior. **Zagazig Nursing Journal**, 18(02), 317-331.
- Muthuraman, S., & Al-Haziazi, M. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior With Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman. **International Review of Management and Marketing**, 07(01), 413-422.
- Nafei, W. (2016). Organizational Silence: Its Destroying Role of Organizational Citizenship Behavior. **International Business Research**, 09(05), 57-75.
- Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. (2007). How Does Organizational Trust Benefit Work Performance? **Frontiers of Business Research in China**, 01(04), 622-637.
- Nor Rashidi, M., Ara Begum, R., Mokhtar, M., & J. Pereira, J. (2014). The Conduct Of Structured Interviews as Research Implementation Method. **Journal of Advanced Research Design**, 01(01), 28-34.
- Nosratabadi, S., Khedry, H., & Bahrami, P. (2015). A Survey on the Relationship of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. The SIJ Transactions on Industrial, **Financial and Business Management (IFBM)**, 03(05), 58-66.
- O'brien, R. (2007). A Caution Regarding Rules Of Thumb For Variance Inflation Factors. **Quality and Quantity**, 41, 673-690.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean- Up Time. **Human Performance**, 10(02), 85-97.
- Paillé, P. (2007). Les Relations Entre le Soutien Organisatinnel Perçu, les Comportements de Citoyenneté Organisatinnelle et L'intention de Quitter L'organisation. **Bulletin de Psychologie**(490), 349-355.

- Paillé, P. (2009). Engagement Et Citoyenneté En Contexte Organisationnel: Un Examen Empirique Sur L'apport Des Cibles Multiples D'engagement à La Prédiction Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle. **Le Travail Humain**, 72, 185-204.
- Paillé, P., Grima, F., & Bernardeau, D. (2013). Quand les Subalternes se Sentent Soutenus par leurs Supérieurs: étude des Relations Entre Soutien, Confiance, Engagement et Résultats. **Revue Internationale des Sciences Administratives**, 79(04), 733-752.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., Goluchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management Trust, Organizational Trust, and Organizational Performance: Advancing and Measuring a Theoretical Model. **Management and Production Engineering Review**, 05(01), 32-41.
- Phol, S., Dal Santo, L., & Battistelli, A. (2012). Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Intrinsic Motivation as Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours of Nurses. **Revue International de Psychologie Sociale**, 25, 39-52.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Beth Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management**, 26(03), 513-563.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Leadership Quarterly**, 01(02), 107-142.
- Pranitasari, D. (2020). The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher's Work Motivation and Organizational Commitment. **Media Ekonomi dan Manajemen**, 35(01), 75-91.
- Prasetio, A., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-Owned Banking. **Universal Journal Of Management**, 05(01), 32-38.
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational Citizenship Behavior Motives and Thriving at Work: The Mediating Role of Citizenship Fatigue. **Sustainability**, 01-17.
- Rezaiean, A., Givi, M., Givi, H., & Nasrabadi, M. (2010). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust. **Research Journal of Business Management**, 04(02), 112-120.
- Rizky, D., & Wiwik, H. (2019). Factors Triggering Organizational Citizenship Behavior, Failure and Success: A Case Study of a Higher Education Institution. **Humanities and Social Sciences Reviews**, 07(01), 156-163.
- Rodriguez-Fernández, M., Herrera, J., & Las Heras-Rosas, C. (2021). Model of Organizational Commitment Applied to Health Management Systems. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(09), 01-21.

- Samadi, B., Wei, C., Seyfee, S., & Yusoff, W. (2015). Conceptual Model of Organizational Trust and Knowledge Sharing Behavior among Multigenerational Employees. **Asian Social Science**, 11(09), 32-42.
- Shateri, K., & Hayat, A. (2020). Investigating the Mediating Role of Organizational Trust in the Relationship Between Perceived Organizational Support and Knowledge Sharing. **Knowledge Management and E-Learning**, 12(03), 298-314.
- Simon A, A., & Filadelfo, L.-C. (2015). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. **EconoQuantum**, 12(02), 71-92.
- Singh, U., & Srivastava, K. (2016). Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour. **Global Business Review**, 17(03), 594-609.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68(04), 653-663.
- Solinger, O., Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. **Journal of Applied Psychology**, 93(01), 70-83.
- Suwandana, I., Satrya, I., & Riana, I. (2022). Organizational Support as a Predictor of Organizational Commitment and Their Effects on Organizational Citizenship Behavior in Non- Star Hotels. **Linguistics and Culture Review**, 06(S1), 229-241.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. **International Research Journal of Business and Management - IRJBM**, 01(01), 67-73.
- Tang, W., Cui, Y., & Babenko, O. (2014). Internal Consistency: Do We Really Know What It Is and How to Assess It? **Journal of Psychology and Behavioral Science**, 02(02), 205-220.
- Thiruvendakam, T., & Durairaj, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions and Dimensions. **GE-International Journal of Management Research**, 05(05), 46-55.
- Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2017). Organizational Commitment Factors: Role Of Employee Work Engagement. **Revista ESPACIOS**, 38(24), 18.
- Umami Naiemah, S., Zin Aris, A., Mohd Karim, K., Abu Samah, I., Sa'aban, S., & Suhana, A. (2017). Relationships between Organizational Commitment, OCB, Organizational Justice and Turnover Intention: Evidence from Educational Institution in Malaysia. **Review of Integrative Business and Economics Research**, 06(02), 64-77.
- Ünal, Ö. (2013). Relationship Between The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior and The Facets of Job Satisfaction (An Empirical Study in A Group of Companies in Turkey). **WEI International Academic Conference Proceedings**, 123-137.

- Veličkovska, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants and Effects. **Engineering Management**, 03(01), 40-51.
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. **International Journal of Engineering Business Management**, 12, 01-12.
- Wang, M., Armstrong, S., Li, Y., Li, W., Hu, X., & Zhong, X. (2023). The Influence of Leader-Follower Cognitive Style Congruence on Organizational Citizenship Behaviors and the Mediating Role of Trust. **Acta Psychologica**, 238, 01-10.
- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). **African Journal Of Business Management**, 04(01), 12-20.
- Yanik, O. (2018). The Mediating Role of Trust in The Effect of Ethical Leadership on Employee Attitudes and Behaviors. **Journal Of Business Research Turk**, 10(01), 447-464.
- Yasir, S., Buyung, S., Dedy, T., & Nurwati. (2015). The Role of Organizational Learning Culture to Organizational Citizenship Behavior Toward Knowledge Sharing Behavior. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 04(12), 642-648.
- Yilmaz, K. (2008). The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. **Journal of Applied Sciences**, 08(12), 2293-2299.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship Between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in a Sample of Private Banking Employees. **International Journal of Sociology and Social Policy**, 35(1/2), 91-106.
- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The Impact Of Corporate Entrepreneurship On Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment: Evidence From Turkey SMEs. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 58, 924-933.
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Exchange Model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 29, 1472-1481.

4- Seminars

- Ardiansyah, & Afandi, E. (2019). Impact of Affective Commitments with Employee Performance Moderated Organization Citizenship Behavior (OCB). 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018) (pp. 258-262). Atlantis Press.

الاملا حرق

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

(إستبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد

ضمن إطار إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: " أثر التفاعل بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة عينة من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية في ولاية بسكرة " ضمن تخصص: تسيير الموارد البشرية، إرتأينا أن يشمل المجال التطبيقي لهته الدراسة عينة من المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بولاية بسكرة، وهذا من خلال إجابتكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي يمثل رأيكم الشخصي في كل عبارة من عبارات الإستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وإن رأيكم سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط.

البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس:

ذكر أنثى

- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

- عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

- الوظيفة:

طبيب شبه طبي

الملاحق

1/ سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإيثار والكمياسة (اللباقة واللفظ)						
1	أساعد زملائي في العمل حتى بعد إنتهاء دوام عملي					
2	أقوم بتغطية محل زميلي في العمل عند الحاجة					
3	أعمل على تسهيل مهام زملائي الجدد وتعريفهم على مهامهم عند الحاجة					
4	لا أبخل على زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء مهامهم					
5	أتبع أسلوب التشاور مع زملائي عند إتخاذ أي قرارات مهنية من شأنها أن تؤثر عليهم					
6	عند إنتهاء وقت عملي لا أغانر العمل دون التأكد من قدوم من سيشغل مكاني					
7	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر المرضى أو زملائي في العمل					
8	أسهم في حل الخلافات بين زملاء العمل بكل ودية مع الإحتفاظ بالحيادية					
ثالثاً: الروح الرياضية						
9	أتجنب الشكاوي الدائمة من أبسط مشاكل وظروف العمل					
10	أتجنب تصيد أخطاء زملائي في العمل والتذمر منها					
11	أتسامح وأنغاضي عن أي إساءة شخصية تبدر من زملاء العمل					
12	أتعامل بودية أوقات التوتر الشخصي أو المهني أثناء العمل					
13	أظهر الإحترام والمجاملة لزملائي لتحفيزهم على العمل					
14	أظهر الإحترام والمجاملة للمرضى لتحفيزهم وإعطائهم أملاً بالتشافي					
رابعاً: السلوك الحضاري ووعي الضمير						
15	أحرص على المشاركة في الأنشطة التي تخص المصلحة					
16	أحرص أن أكون على دراية بالقرارات الناتجة عن إجتماعات إدارة المصلحة					
17	أبذل قصارى جهدي لتحسين أدائي في العمل					
18	ألتزم بالمعايير الإجتماعية للؤسسة (احترام كل من يقصد المصلحة، النظافة والوقاية...)					
19	أقدم إقتراحات تساهم في تسيير العمل بسهولة					

الملاحق

					20	ألتزم بإنهاء واجباتي في العمل كاملة أثناء دوامي
					21	ألتزم بمواعيد العمل المحددة (كالحضور مبكرا، تقديم العلاج للمريض على أكمل وجه...)
					22	أقتطع وقتا من عطلتي للحضور للعمل عندما يحتاجونني
					23	لا أتهرب من واجباتي الإنسانية في العمل

2/ الثقة التنظيمية

الرقم	عبارات الثقة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الثقة في زملاء العمل						
1	تربطني بزملائي في العمل علاقات جيدة					
2	أستطيع الإعتماد على زملائي في العمل لمساعدتي في أداء مهامي					
3	أستفيد من معارف زملائي في العمل لثقتي بمصداقيتها					
4	يقدم زملائي العون لبعضهم البعض من أجل إكمال مهامي					
5	يقدم زملائي في العمل جل المعلومات الضرورية بصدق وأمانة					
6	أتحدث عن مشاكلي الخاصة مع زملائي في العمل دون تردد					
ثانيا: الثقة في المشرفين (مسؤول المصحة)						
7	أرى بأن مسؤول المصحة شخص كفاء وجدير بالمنصب الذي هو فيه					
8	أرى بأن مسؤول المصحة شخص متفهم جدا وخلق					
9	أرى بأن مسؤول المصحة شخص نزيه فيما يخص العمل					
10	أرى بأن مسؤول المصحة عادل مع جميع العاملين					
11	أجد بأن مسؤول المصحة يفي بوعوده التي يقطعها على العاملين					
12	أستطيع أن أتحدث عن مشاكلي الخاصة مع مسؤول المصحة					
ثالثا: الثقة في إدارة المنظمة (إدارة المصحة)						
15	أرى بأن التعليمات التي تضعها إدارة المصحة غالبا ما تكون في صالح العمال					
16	عادة ما تفي إدارة المصحة بالوعود التي تقطعها على العمال					
17	تعمل إدارة المصحة على تسهيل سير الإجراءات والمعاملات الإدارية لعمالها					

الملاحق

					18	تقوم إدارة المصحة بالإنصات إلى إحتياجات ومتطلبات عمالها
					19	غالبا ما تشجع إدارة المصحة الجوانب الإيجابية للعاملين وتقوم بدعمهم

3/ الإلتزام التنظيمي

الرقم	عبارات الإلتزام التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: الإلتزام العاطفي (الشعوري)						
1	أشعر بالإنتماء للمصحة التي أعمل بها					
2	أشعر بالمحبة اتجاه المصحة التي أعمل بها					
3	أشعر بالسعادة والرضا لعملي في هذه المصحة					
4	أشعر بالفخر والإعتزاز عندما أخبر الآخرون بأنني أعمل في هذه المصحة					
5	أشعر بأن المشاكل التي تواجه المصحة التي أعمل بها من مشاكل خاصة					
ثانيا: الإلتزام المعياري						
6	هناك فضل للمصحة التي أعمل بها في تحقيق الأمان الوظيفي لي					
7	أحس بأنني بين أهلي وعائلتي من خلال العمل في هذه المصحة					
8	تأخذ إدارة المصحة آراء عمالها بعين الإعتبار حين اتخاذ القرارات					
9	تربطني برؤسائي في المصحة علاقات طيبة تحول بيني وبين ترك المصحة					
10	أحس بالمسؤولية تجاه المصحة التي أعمل بها					
ثالثا: الإلتزام المستمر						
11	لدي إستعداد للإستمرار في العمل في هذه المصحة وعدم مغادرتها					
12	لا أرغب في التقاعد مبكرا من عملي بل أنتظر حتى بلوغ سن التقاعد					
13	ستتأثر حياتي الإجتماعية إذا تركت المصحة التي أعمل بها					
14	أرى بأن فرص العمل والخيارات ضئيلة جدا لو غادرت المصحة التي أعمل بها					

الملاحق

					أرى بأن الراتب الذي أخذه نتيجة عملي في المصحة هو سبب تمسكي وبقائي فيها	15
--	--	--	--	--	---	----

شكرًا للتعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة محكمي الإستبانة

الرقم	اللقب العلمي	إسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أ	برني لطيفة	قسم العلوم الاقتصادية _ جامعة محمد خيضر- بسكرة
02	أ	علالي مليكة	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر- بسكرة
03	أ	آقطي جوهرة	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر- بسكرة
04	أ	بنوناس صباح	قسم علوم التسيير _ جامعة محمد خيضر- بسكرة
05	أ	براهيمي نوال	قسم العلوم التجارية _ جامعة محمد خيضر- بسكرة
06	أ	بن فرحات عبد المنعم	قسم العلوم التجارية _ جامعة محمد خيضر- بسكرة

الملحق رقم (03)

قوائم المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية بسكرة

(2023/2022)

1- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "بسكرة" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
1- مصلحة الأوبئة والطب الوقائي	1- العيادة المتعددة الخدمات رزيق بونس "العالية"
2- مصلحة طب العمل	2- العيادة المركزية المتعددة الخدمات أحمد بن رمضان قبائلي H.L.M
3- قاعة العلاج قاضي أحمد بن محمد "العالية الجديدة"	3- العيادة المتعددة الخدمات ابن باديس "726"
4- قاعة العلاج العلمي العربي "فلياش"	4- العيادة المتعددة الخدمات سالم عبد الرحمان "البوخاري"
5- قاعة العلاج حملاوي السعيد "لمسيد"	5- العيادة متعددة الخدمات محمد شكري بوزيان "الضلعة"
6- قاعة العلاج بوريالة بولعراس "ديار السعادة"	6- العيادة المتعددة الخدمات زكري عبد الحفيظ "بسكرة القديمة"
7- قاعة العلاج بولونار منيب "سيدي غزال"	7- العيادة المتعددة الخدمات الأخوين الشهيدين بوزاهر "المنطقة الغربية" الكورس
8- قاعة العلاج عبدلي بلقاسم "الراميش"	8- العيادة المتعددة الخدمات توتي محمد بن عمر "الحاجب"
9- قاعة العلاج عمار سبع "قداشة"	-
10- قاعة العلاج عمار بلعاش "لبشاش"	-
11- قاعة العلاج تومي بن صالح "عين الكرمة"	-
12- قاعة العلاج حمادي زاوي "عين بن النوي"	-
13- قاعة العلاج رجوح حسين "برج النص"	-
14- قاعة العلاج ناجي عمار "الحاجب"	-
15- وحدات الكشف والمتابعة للطب المدرسي	-
16- دار داء السكري "البوخاري"	-

الملاحق

2- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جمورة" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
- وحدة العلاج بني سويك	1- العيادة متعددة الخدمات جمورة
- وحدة العلاج جمورة	
- وحدة العلاج الجوادة	
- وحدة العلاج قديلة	
- وحدة العلاج الطارف	
- وحدة العلاج لولاج	2- العيادة متعددة الخدمات برانيس
- وحدة العلاج برانيس	
3- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "سيدي عقبة" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
-	1- العيادة متعددة الخدمات الشهيد عمري إبراهيم + عيادة للتوليد "سيدي عقبة"
- قاعة علاج 18 فيفري	2- العيادة متعددة الخدمات الشهيد برمضان محمد "سيدي عقبة"
- قاعة علاج قايدي فرحات	
- قاعة علاج الشهيد تبيينه الغوار (داء السكري)	
- قاعة علاج تهودة	
- قاعة علاج سريانة	
- قاعة علاج قرطة	
- قاعة العلاج (مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي + مصلحة مكافحة الأمراض الصدرية والأمراض التنفسية)	

الملاحق

- قاعة علاج الشهيد عبد الحفيظ قرار الحراية	3- العيادة متعددة الخدمات الشهيد حسين هراكي + عيادة
- قاعة علاج الشهيد محمد سرياني الذبيبة	توليد "عين الناقة"
- قاعة علاج الركنة	4- العيادة متعددة الخدمات الشهيد الخوني بن عيسى
- قاعة علاج السعدة	"الحوش"
- قاعة علاج الحوش	
- قاعة علاج سيدي محمد بن موسى	
- قاعة علاج الشهيد رايح بن أحمد. الدروع	5- العيادة متعددة الخدمات صالح بن محمد سويسي
- قاعة علاج سيدي خليل	"شتمة"
- قاعة علاج وسط المدينة	
- قاعة علاج حي السدرة	
- قاعة علاج الحي التطوري	
- قاعة علاج عبدلي بالقاسم ميوري	6- العيادة متعددة الخدمات الإخوة الشهداء العقوني +
- قاعة علاج الإخوة الشهداء بوسته بنبان	عيادة للتوليد "مشونش"
- قاعة علاج منصور علي بن محمد	
- قاعة علاج الحمام	
-	7- الإستعمالات الطبية الجراحية مريجة محمد "سيدي عقبة"

4- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "زريبة الوادي" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
- قاعة علاج برمضان الصادق "زريبة الوادي" الحي البلدي	
- قاعة علاج حي التجزئة البلدية "زريبة الوادي" 02	
- قاعة علاج القرضة الرقمة	

الملاحق

- قاعة علاج بادس	1- العيادة متعددة الخدمات الإخوة بن ناجي رابح والنوي "زريبة الوادي"
- قاعة علاج لقصر	
- قاعة علاج ليانة	
- قاعة علاج الولاجة 1	2- العيادة متعددة الخدمات الإخوة خلفه "الفيض"
- قاعة علاج الولاجة 2	
- قاعة علاج زريبة حامد	
- قاعة علاج الإخوة حرزلي (طوماس)	
- قاعة علاج الرويجل	
- قاعة علاج الفيض	
- قاعة علاج بغيلة	
- قاعة علاج سيدي مصمودي	
- قاعة علاج المنيف	
-	4- العيادة متعددة الخدمات بوغديري بلقاسم "خنقة سيدي ناجي"

5- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "القنطرة" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
- قاعة علاج جغابة محمد 08 ماي	1- العيادة متعددة الخدمات حشاني محمد+ عيادة توليد+ مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي ببلدية القنطرة
- قاعة علاج يوسف صالح 05 جويلية + مصلحة مكافحة الأمراض الصدرية والأمراض التنفسية)	
- قاعة علاج العروي محمد برينيس + (مصلحة طب العمل)	
- قاعة علاج منبع الغزلان	

الملاحق

- قاعة علاج مزرعة دريس عمر	2- العيادة متعددة الخدمات عقون سعيد لوطاية
- قاعة علاج حمام سيدي الحاج	
- قاعة علاج عقون بن بوسعيد	
- قاعة علاج طرشي لخضر	
- قاعة علاج تيزي	3- عيادة متعددة الخدمات عين زعطوط
- قاعة علاج مقلید أحمد	

6- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" ولاية بسكرة	
المصالح، قاعات العلاج، ووحدات صحية أخرى	العيادات متعددة الخدمات (ع.م.خ)
- قاعة علاج 80 مسكن	1- العيادة متعددة الخدمات طولقة
- قاعة علاج لبرش	
- قاعة علاج فرفار 1	
- قاعة علاج فرفار 2	
- قاعة علاج 1	
- قاعة علاج لبداع	
- قاعة علاج سيدي رواق	2- العيادة متعددة الخدمات سيدي رواق
- قاعة علاج العامري	3- العيادة متعددة الخدمات لغروس
- قاعة علاج دباب	4- العيادة متعددة الخدمات فوغالة
- قاعة علاج البار	
- قاعة علاج الرق	
- قاعة علاج مرموثة	

الملاحق

- قاعة علاج الصحيرة	5- العيادة متعددة الخدمات ليوة
- قاعة علاج اللبابة	6- العيادة متعددة الخدمات أورلال
- قاعة علاج الشقة	7- العيادة متعددة الخدمات أوماش
- قاعة علاج السعدة	
- قاعة علاج مليلي	
- قاعة علاج 1	8- العيادة متعددة الخدمات ليشانة
- قاعة علاج 2	
- قاعة علاج الزعاطشة	
- قاعة علاج 5 جويلية	9- العيادة متعددة الخدمات بوشقرون
- قاعة علاج العين الصفرا	
- قاعة علاج لبراكنية	
- قاعة علاج بن طيوس	10- العيادة متعددة الخدمات مخادمة
- قاعة علاج سيدي جيبالسي	11- العيادة متعددة الخدمات برج بن عزوز

الملاحق

الملحق رقم (04)

جداول تعداد مستخدمي المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (الطاقم الطبي) لولاية بسكرة
(2023/2022)

1- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "بسكرة" ولاية بسكرة

ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	ع.م.خ	الرتبة
"الحاجب"	"المنطقة الغربية"	"بسكرة القديمة"	"الضلعة"	"البوخاري"	"726"	"H. L. " "M"	"العالية"		
الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية									
-	-	02	07	01	/	04	01		أطباء
الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية									
08	04	03	04	04	/	06	05		أطباء
02	-	-	-	-	/	01	01		صيادلة
01	02	03	02	05	/	03	03		جراح أسنان
المستخدمين الشبه طبيين									
-	55	-	-	-	/	-	-		شبه طبيين
13	-	03	21	12	/	03	02		ممرض ص.ع
02	-	16		05	/	16	18		مساعد تمريض ص.ع
02	-	-	02	-	/	10	03		مشغل أجهزة التصوير الطبي ص.ع
01	-	-	-	-	/	04	05		مخبري ص.ع
01	-	-	-	-	/	-	-		عون رعاية الأطفال ص.ع
نفساني عيادي للصحة العمومية									
-	-	-	-	01	/	-	-		نفساني
قابلات									

الملاحق

02	-	04	04	04	/	06	05	قابلة
المستخدمين البيولوجيين								
02	-	02	04	-	/	03	08	بيولوجيين
34	61	33	44	32	فيد الإصلاح	56	51	المجموع
المجموع = 311								

2- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "جمورة" ولاية بسكرة

عيادة متعددة الخدمات برانيس	عيادة متعددة الخدمات جمورة	ع.م.خ الرتبة
الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية		
-	02	أطباء
الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية		
12	23	أطباء
02	03	صيادلة
03	06	جراح أسنان
المستخدمين الشبه طبيين		
44	102	شبه طبي
نفساني عيادي للصحة العمومية		
01	05	نفساني
قابلات		
02	10	قابلة
المستخدمين البيولوجيين		
02	03	بيولوجيين
66	154	المجموع
220		المجموع

الملاحق

3- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "سيدي عقبة" ولاية بسكرة

المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة
03	مساعد إجتماعي رئيسي للصحة العمومية	2- المستخدمين الشبه طبيين		1- الممارسين الطبيين في الصحة العمومية	
01	مساعد إجتماعي للصحة العمومية	أ- الشبه طبيين الممتازين		أ- الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	
01	مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية	06	ممرض ممتاز للصحة العمومية	02	ممارس أخصائي رئيس وحدة
11	مساعد طبي للصحة العمومية	02	مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية	01	المتخصصين الرئيسيين
02	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	-	محضر في الصيدلية ممتاز للصحة العمومية	07	ممارس أخصائي مساعد (Assistant)
03	عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	01	مخبري ممتاز للصحة العمومية	01	جراح متخصص أسنان
05	ممرض حاصل على شهادة دولة	-	مشغل أجهزة التصوير الطبي ممتاز للصحة العمومية	11	المجموع
01	ممرض مؤهل	09	المجموع	ب- الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية	
156	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية	ب- الشبه طبيين المختصين		12	طبيب عام رئيس للصحة العمومية
84	مساعد تمريض للصحة العمومية	55	ممرض متخصص للصحة العمومية	14	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
346	المجموع	-	مختص في حفظ الصحة المتخصص للصحة العمومية	41	طبيب عام للصحة العمومية
3- نفساني عيادي للصحة العمومية		01	محضر في الصيدلية متخصص للصحة العمومية	67	المجموع
01	نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية	15	مخبري متخصص للصحة العمومية	ج- صيادلة	
08	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية	04	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية	-	صيادلي عام رئيس للصحة العمومية

الملاحق

09	نفساني عيادي للصحة العمومية	02	مختص في التغذية متخصص للصحة العمومية	-	صيدلي عام رئيسي للصحة العمومية
-	النفسانيون في التصحيح اللغوي للصحة العمومية	01	ممرض متخصص في رعاية المواليد للصحة العمومية	03	صيدلي عام للصحة العمومية
18	المجموع	78	المجموع	03	المجموع
4- القابلات		ج- الشبه طبيين		د- جراحو الأسنان	
15	قابلة في الصحة العمومية	44	ممرض للصحة العمومية	-	جراح مساعد عام أنسجة للصحة العمومية
33	قابلة رئيسية	-	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	03	جراح أسنان عام رئيس للصحة العمومية
-	قابلة	20	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	06	جراح أسنان عام رئيسي للصحة العمومية
48	المجموع	14	مخبري للصحة العمومية	11	جراح أسنان عام للصحة العمومية
المجموع الكلي 630		01	مختص في التغذية للصحة العمومية	20	المجموع
		6- الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش		5- المستخدمين البيولوجيين	
		01	عون طبي في التخدير والإنعاش رئيسي	01	بيولوجي رئيسي في الصحة العمومية
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش	18	بيولوجي من الدرجة 01
		03	عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية	07	بيولوجي من الدرجة 02
04	المجموع	26	المجموع		

الملاحق

4- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "زريبة الوادي" ولاية بسكرة

المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة
-	مساعد إجتماعي رئيسي للصحة العمومية	2- المستخدمين الشبه طبيين		1- الممارسين الطبيين في الصحة العمومية	
02	مساعد إجتماعي للصحة العمومية	أ- الشبه طبيين الممتازين		أ- الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	
-	مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية	-	ممرض ممتاز للصحة العمومية	-	ممارس أخصائي رئيس وحدة
03	مساعد طبي للصحة العمومية	-	مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية	-	المتخصصين الرئيسيين
-	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	-	محضر في الصيدلية ممتاز للصحة العمومية	07	ممارس أخصائي مساعد (Assistant)
-	عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	-	مخبري ممتاز للصحة العمومية	-	جراح متخصص أسنان
01	ممرض حاصل على شهادة دولة	-	مشغل أجهزة التصوير الطبي ممتاز للصحة العمومية	07	المجموع
-	ممرض مؤهل	-	المجموع	ب- الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية	
03	مساعد ترميز رئيسي للصحة العمومية	ب- الشبه طبيين المختصين		07	طبيب عام رئيس للصحة العمومية
157	مساعد ترميز للصحة العمومية	-	ممرض متخصص للصحة العمومية	02	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
254	المجموع	-	مختص في حفظ الصحة المتخصص للصحة العمومية	34	طبيب عام للصحة العمومية
3- نفساني عيادي للصحة العمومية		-	محضر في الصيدلية متخصص للصحة العمومية	43	المجموع
-	نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية	-	مخبري متخصص للصحة العمومية	ج- صيادلة	
-	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية	-	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية	01	صيدلي عام رئيس للصحة العمومية

الملاحق

07	نفساني عيادي للصحة العمومية	-	مختص في التغذية متخصص للصحة العمومية	01	صيدلي عام رئيسي للصحة العمومية
-	النفسانيون في التصحيح اللغوي للصحة العمومية	-	ممرض متخصص في رعاية المواليد للصحة العمومية	02	صيدلي عام للصحة العمومية
07	المجموع	-	المجموع	04	المجموع
4- القابلات		ج- الشبه طبيين		د- جراحو الأسنان	
-	قابلة في الصحة العمومية	70	ممرض للصحة العمومية	-	جراح مساعد عام أنسجة للصحة العمومية
-	قابلة رئيسية	-	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	01	جراح أسنان عام رئيس للصحة العمومية
25	قابلة	-	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	01	جراح أسنان عام رئيسي للصحة العمومية
25	المجموع	18	مخبري للصحة العمومية	08	جراح أسنان عام للصحة العمومية
المجموع الكلي 370		-	مختص في التغذية للصحة العمومية	10	المجموع
		6- الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش		5- المستخدمين البيولوجيين	
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش رئيسي	-	بيولوجي رئيسي في الصحة العمومية
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش	11	بيولوجي من الدرجة 01
		09	عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية	-	بيولوجي من الدرجة 02
		09	المجموع	11	المجموع

الملاحق

5- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "القنطرة" ولاية بسكرة

المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة
-	مساعد إجتماعي رئيسي للصحة العمومية	2- المستخدمين الشبه طبيين		1- الممارسين الطبيين في الصحة العمومية	
02	مساعد إجتماعي للصحة العمومية	أ- الشبه طبيين الممتازين		أ- الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	
-	مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية	-	ممرض ممتاز للصحة العمومية	02	ممارس أخصائي رئيس وحدة
04	مساعد طبي للصحة العمومية	-	مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية	-	المتخصصين الرئيسيين
01	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	-	محضر في الصيدلية ممتاز للصحة العمومية	04	ممارس أخصائي مساعد (Assistant)
02	عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	-	مخبري ممتاز للصحة العمومية	-	جراح متخصص أسنان
02	ممرض حاصل على شهادة دولة	01	مشغل أجهزة التصوير الطبي ممتاز للصحة العمومية	06	المجموع
-	ممرض مؤهل	01	المجموع	ب- الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية	
05	مساعد تريض رئيسي للصحة العمومية	ب- الشبه طبيين المختصين		-	طبيب عام رئيس للصحة العمومية
157	مساعد تريض للصحة العمومية	24	ممرض متخصص للصحة العمومية	03	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
254	المجموع	-	مختص في حفظ الصحة المتخصص للصحة العمومية	26	طبيب عام للصحة العمومية
3- نفساني عيادي للصحة العمومية		-	محضر في الصيدلية متخصص للصحة العمومية	29	المجموع
-	نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية	06	مخبري متخصص للصحة العمومية	ج- صيادلة	
01	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية	03	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية	-	صيدلي عام رئيس للصحة العمومية

الملاحق

05	نفساني عيادي للصحة العمومية	01	مختص في التغذية متخصص للصحة العمومية	-	صيدلي عام رئيسي للصحة العمومية
131	النفسانيون في التصحيح اللغوي للصحة العمومية	-	ممرض متخصص في رعاية المواليد للصحة العمومية	02	صيدلي عام للصحة العمومية
206	المجموع	34	المجموع	02	المجموع
4- القابلات		ج- الشبه طبيين		د- جراحو الأسنان	
01	قابلة في الصحة العمومية	31	ممرض للصحة العمومية	-	جراح مساعد عام أنسجة للصحة العمومية
-	قابلة رئيسية	-	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	-	جراح أسنان عام رئيس للصحة العمومية
03	قابلة	14	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	-	جراح أسنان عام رئيسي للصحة العمومية
03	المجموع	13	مخبري للصحة العمومية	11	جراح أسنان عام للصحة العمومية
المجموع الكلي 308		01	مختص في التغذية للصحة العمومية	11	المجموع
		6- الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش		5- المستخدمين البيولوجيين	
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش رئيسي	-	بيولوجي رئيسي في الصحة العمومية
		02	عون طبي في التخدير والإنعاش	08	بيولوجي من الدرجة 01
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية	-	بيولوجي من الدرجة 02
		02	المجموع	08	المجموع

الملاحق

6- جدول تعداد مستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" ولاية بسكرة

المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة	المجموع	الرتبة
01	مساعد إجتماعي رئيسي للصحة العمومية	2- المستخدمين الشبه طبيين		1- الممارسين الطبيين في الصحة العمومية	
01	مساعد إجتماعي للصحة العمومية	أ- الشبه طبيين الممتازين		أ- الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية	
-	مساعد طبي رئيسي للصحة العمومية	02	ممرض ممتاز للصحة العمومية	-	ممارس أخصائي رئيس وحدة
05	مساعد طبي للصحة العمومية	02	مختص في حفظ الصحة ممتاز للصحة العمومية	-	المتخصصين الرئيسيين
02	مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية	-	محضر في الصيدلية ممتاز للصحة العمومية	07	ممارس أخصائي مساعد (Assistant)
01	عون رعاية الأطفال للصحة العمومية	03	مخبري ممتاز للصحة العمومية	-	جراح متخصص أسنان
07	ممرض حاصل على شهادة دولة	-	مشغل أجهزة التصوير الطبي ممتاز للصحة العمومية	07	المجموع
-	ممرض مؤهل	07	المجموع	ب- الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية	
12	مساعد ترميز رئيسي للصحة العمومية	ب- الشبه طبيين المختصين		01	طبيب عام رئيس للصحة العمومية
131	مساعد ترميز للصحة العمومية	47	ممرض متخصص للصحة العمومية	12	طبيب عام رئيسي للصحة العمومية
268	المجموع	-	مختص في حفظ الصحة المتخصص للصحة العمومية	70	طبيب عام للصحة العمومية
3- نفساني عيادي للصحة العمومية		01	محضر في الصيدلية متخصص للصحة العمومية	83	المجموع
01	نفساني عيادي ممتاز للصحة العمومية	20	مخبري متخصص للصحة العمومية	ج- صيادلة	
05	نفساني عيادي رئيسي للصحة العمومية	02	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية	-	صيدلي عام رئيس للصحة العمومية

الملاحق

20	نفساني عيادي للصحة العمومية	-	مختص في التغذية متخصص للصحة العمومية	-	صيدلي عام رئيسي للصحة العمومية
01	النفسانيون في التصحيح اللغوي للصحة العمومية	-	ممرض متخصص في رعاية المواليد للصحة العمومية	05	صيدلي عام للصحة العمومية
27	المجموع	70	المجموع	05	المجموع
4- القابلات		ج- الشبه طبيين		د- جراحو الأسنان	
09	قابلة في الصحة العمومية	73	ممرض للصحة العمومية	-	جراح مساعد عام أنسجة للصحة العمومية
35	قابلة رئيسية	01	محضر في الصيدلة للصحة العمومية	02	جراح أسنان عام رئيس للصحة العمومية
01	قابلة	19	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	06	جراح أسنان عام رئيسي للصحة العمومية
45	المجموع	14	مخبري للصحة العمومية	20	جراح أسنان عام للصحة العمومية
المجموع الكلي 555		01	مختص في التغذية للصحة العمومية	28	المجموع
		6- الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش		5- المستخدمين البيولوجيين	
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش رئيسي	-	بيولوجي رئيسي في الصحة العمومية
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش	10	بيولوجي من الدرجة 01
		-	عون طبي في التخدير والإنعاش للصحة العمومية	05	بيولوجي من الدرجة 02
		-	المجموع	15	المجموع

الملحق رقم (Durbin-Watson Significance Table) (05)

Table A-2
Models with an intercept (from Savin and White)

Durbin-Watson Statistic: 5 Per Cent Significance Points of dL and dU

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5		k=6		k=7		k=8		k=9		k=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.610	1.400	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
7	0.700	1.356	0.467	1.896	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
8	0.763	1.332	0.559	1.777	0.367	2.287	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
9	0.824	1.320	0.629	1.699	0.455	2.128	0.296	2.588	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
10	0.879	1.320	0.697	1.641	0.525	2.016	0.376	2.414	0.243	2.822	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
11	0.927	1.324	0.758	1.604	0.595	1.928	0.444	2.283	0.315	2.645	0.203	3.004	---	---	---	---	---	---	---	---
12	0.971	1.331	0.812	1.579	0.658	1.864	0.512	2.177	0.380	2.506	0.268	2.832	0.171	3.149	---	---	---	---	---	---
13	1.010	1.340	0.861	1.562	0.715	1.816	0.574	2.094	0.444	2.390	0.328	2.692	0.230	2.985	0.147	3.266	---	---	---	---
14	1.045	1.350	0.905	1.551	0.767	1.779	0.632	2.030	0.505	2.296	0.389	2.572	0.286	2.848	0.200	3.111	0.127	3.360	---	---
15	1.077	1.361	0.946	1.543	0.814	1.750	0.685	1.977	0.562	2.220	0.447	2.471	0.343	2.727	0.251	2.979	0.175	3.216	0.111	3.438
16	1.106	1.371	0.982	1.539	0.857	1.728	0.734	1.935	0.615	2.157	0.502	2.388	0.398	2.624	0.304	2.860	0.222	3.090	0.155	3.304
17	1.133	1.381	1.015	1.536	0.897	1.710	0.779	1.900	0.664	2.104	0.554	2.318	0.451	2.537	0.356	2.757	0.272	2.975	0.198	3.184
18	1.158	1.391	1.046	1.535	0.933	1.696	0.820	1.872	0.710	2.060	0.603	2.258	0.502	2.461	0.407	2.668	0.321	2.873	0.244	3.073
19	1.180	1.401	1.074	1.536	0.967	1.685	0.859	1.848	0.752	2.023	0.649	2.206	0.549	2.396	0.456	2.589	0.369	2.783	0.290	2.974
20	1.201	1.411	1.100	1.537	0.998	1.676	0.894	1.828	0.792	1.991	0.691	2.162	0.595	2.339	0.502	2.521	0.416	2.704	0.336	2.885
21	1.221	1.420	1.125	1.538	1.026	1.669	0.927	1.812	0.829	1.964	0.731	2.124	0.637	2.290	0.546	2.461	0.461	2.633	0.380	2.806
22	1.239	1.429	1.147	1.541	1.053	1.664	0.958	1.797	0.863	1.940	0.769	2.090	0.677	2.246	0.588	2.407	0.504	2.571	0.424	2.735
23	1.257	1.437	1.168	1.543	1.078	1.660	0.986	1.785	0.895	1.920	0.804	2.061	0.715	2.208	0.628	2.360	0.545	2.514	0.465	2.670
24	1.273	1.446	1.188	1.546	1.101	1.656	1.013	1.775	0.925	1.902	0.837	2.035	0.750	2.174	0.666	2.318	0.584	2.464	0.506	2.613
25	1.288	1.454	1.206	1.550	1.123	1.654	1.038	1.767	0.953	1.886	0.868	2.013	0.784	2.144	0.702	2.280	0.621	2.419	0.544	2.560
26	1.302	1.461	1.224	1.553	1.143	1.652	1.062	1.759	0.979	1.873	0.897	1.992	0.816	2.117	0.735	2.246	0.657	2.379	0.581	2.513
27	1.316	1.469	1.240	1.556	1.162	1.651	1.084	1.753	1.004	1.861	0.925	1.974	0.845	2.093	0.767	2.216	0.691	2.342	0.616	2.470
28	1.328	1.476	1.255	1.560	1.181	1.650	1.104	1.747	1.028	1.850	0.951	1.959	0.874	2.071	0.798	2.188	0.723	2.309	0.649	2.431
29	1.341	1.483	1.270	1.563	1.198	1.650	1.124	1.743	1.050	1.841	0.975	1.944	0.900	2.052	0.826	2.164	0.753	2.278	0.681	2.396
30	1.352	1.489	1.284	1.567	1.214	1.650	1.143	1.739	1.071	1.833	0.998	1.931	0.926	2.034	0.854	2.141	0.782	2.251	0.712	2.363
31	1.363	1.496	1.297	1.570	1.229	1.650	1.160	1.735	1.090	1.825	1.020	1.920	0.950	2.018	0.879	2.120	0.810	2.226	0.741	2.333
32	1.373	1.502	1.309	1.574	1.244	1.650	1.177	1.732	1.109	1.819	1.041	1.909	0.972	2.004	0.904	2.102	0.836	2.203	0.769	2.306
33	1.383	1.508	1.321	1.577	1.258	1.651	1.193	1.730	1.127	1.813	1.061	1.900	0.994	1.991	0.927	2.085	0.861	2.181	0.796	2.281
34	1.393	1.514	1.333	1.580	1.271	1.652	1.208	1.728	1.144	1.808	1.079	1.891	1.015	1.978	0.950	2.069	0.885	2.162	0.821	2.257
35	1.402	1.519	1.343	1.584	1.283	1.653	1.222	1.726	1.160	1.803	1.097	1.884	1.034	1.967	0.971	2.054	0.908	2.144	0.845	2.236
36	1.411	1.525	1.354	1.587	1.295	1.654	1.236	1.724	1.175	1.799	1.114	1.876	1.053	1.957	0.991	2.041	0.930	2.127	0.868	2.216
37	1.419	1.530	1.364	1.590	1.307	1.655	1.249	1.723	1.190	1.795	1.131	1.870	1.071	1.948	1.011	2.029	0.951	2.112	0.891	2.197
38	1.427	1.535	1.373	1.594	1.318	1.656	1.261	1.722	1.204	1.792	1.146	1.864	1.088	1.939	1.029	2.017	0.970	2.098	0.912	2.180
39	1.435	1.540	1.382	1.597	1.328	1.658	1.273	1.722	1.218	1.789	1.161	1.859	1.104	1.932	1.047	2.007	0.990	2.085	0.932	2.164
40	1.442	1.544	1.391	1.600	1.338	1.659	1.285	1.721	1.230	1.786	1.175	1.854	1.120	1.924	1.064	1.997	1.008	2.072	0.952	2.149
45	1.475	1.566	1.430	1.615	1.383	1.666	1.336	1.720	1.287	1.776	1.238	1.835	1.189	1.895	1.139	1.958	1.089	2.022	1.038	2.088
50	1.503	1.585	1.462	1.628	1.421	1.674	1.378	1.721	1.335	1.771	1.291	1.822	1.246	1.875	1.201	1.930	1.156	1.986	1.110	2.044
55	1.528	1.601	1.490	1.641	1.452	1.681	1.414	1.724	1.374	1.768	1.334	1.814	1.294	1.861	1.253	1.909	1.212	1.959	1.170	2.010
60	1.549	1.616	1.514	1.652	1.480	1.689	1.444	1.727	1.408	1.767	1.372	1.808	1.335	1.850	1.298	1.894	1.260	1.939	1.222	1.984
65	1.567	1.629	1.536	1.662	1.503	1.696	1.471	1.731	1.438	1.767	1.404	1.805	1.370	1.843	1.336	1.882	1.301	1.923	1.266	1.964
70	1.583	1.641	1.554	1.672	1.525	1.703	1.494	1.735	1.464	1.768	1.433	1.802	1.401	1.838	1.369	1.874	1.337	1.910	1.305	1.948
75	1.598	1.652	1.571	1.680	1.543	1.709	1.515	1.739	1.487	1.770	1.458	1.801	1.428	1.834	1.399	1.867	1.369	1.901	1.339	1.935
80	1.611	1.662	1.586	1.688	1.560	1.715	1.534	1.743	1.507	1.772	1.480	1.801	1.453	1.831	1.425	1.861	1.397	1.893	1.369	1.925
85	1.624	1.671	1.600	1.696	1.575	1.721	1.550	1.747	1.525	1.774	1.500	1.801	1.474	1.829	1.448	1.857	1.422	1.886	1.396	1.916
90	1.635	1.679	1.617	1.703	1.589	1.726	1.566	1.751	1.547	1.776	1.518	1.801	1.494	1.877	1.469	1.854	1.445	1.881	1.470	1.909
95	1.645	1.687	1.623	1.709	1.602	1.732	1.579	1.755	1.557	1.778	1.535	1.802	1.512	1.827	1.489	1.852	1.465	1.877	1.442	1.903
100	1.654	1.694	1.634	1.715	1.613	1.736	1.592	1.758	1.571	1.780	1.550	1.803	1.528	1.826	1.506	1.850	1.484	1.874	1.462	1.898
150	1.720	1.747	1.706	1.780	1.693	1.774	1.679	1.788	1.665	1.802	1.651	1.817	1.637	1.832	1.622	1.846	1.608	1.862	1.593	1.877
200	1.758	1.779	1.748	1.789	1.738	1.799	1.728	1.809	1.718	1.820	1.707	1.831	1.697	1.841	1.686	1.852	1.675	1.863	1.665	1.874

*k' is the number of regressors excluding the intercept