

## دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان

حميد سالم الكعبي  
كلية الرافدين الجامعة

### المستخلص:

تتناول الدراسة الحالية اختبار دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعينة مكونة من (85) موظفا في شركة الفاو الهندسية العامة (أحدى الشركات المهمة التابعة لوزارة الأعمار والإسكان)، وقد استخدم الباحث التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، وتحليل الانحدار المتعدد في تحليل فرضيات الدراسة. وقد أثبتت معظم نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم افتراضها وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، ومن أهم تلك الاستنتاجات، هي إن هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما أهم التوصيات فتمثلت بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة لدى العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

**المقدمة :**

إن وجود المنظمات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها ، وإن تحقيق هذه الأهداف يقترن بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية بالذات وولاء مستمر وتمتعهم بسلوك مواطنة تنظيمية، إذ يعدون المحور الرئيس في نجاح المنظمات أو فشلها ، وتقع على عاتق هذه المنظمات مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المجال. ونالت موضوعات الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المجتمعات المتقدمة اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ولم يقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وإعادها وتأثيرها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامناً مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم ، وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي إلى بذل أقصى الجهود من أجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ونتيجة هذا التلازم بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تبلورت فكرت الدراسة وحرص الباحث على دراسة العلاقة بينهما وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، ومن أهم تلك الاستنتاجات ، هي إن هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما أهم التوصيات فتمثلت بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة لدى العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

**المبحث الأول : منهجية الدراسة****أولاً : مشكلة الدراسة**

يعد المورد البشري عاملاً حاسماً بالنسبة للمنظمات كونه الحلقة الأساسية لنجاحها وتفوقها والذي إذا تميزت به المنظمة فإنه سيكون عامل دفع مهم لتجاوز التحديات والمعوقات ، ومصدراً لقدراتها التنافسية مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بهم وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم والذي يعد من أهم مقومات كفاءته ، وزرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ، ومشرفيهم وترسيخها. إن الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية أمران متلازمان فسلوك المواطنة لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة. وانطلاقاً مما تقدم تبلورت فكرة هذه الدراسة لتحديد علاقة تأثير الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة ، ومعالجة مشكلة الدراسة التي مفادها ان الضعف في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة سينعكس بدوره على سلوك المواطنة التنظيمية ، مما يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض سلوك المواطنة وولائهم لها، فضلاً عن ذلك تحديد ما مدى إدراك العينة المبحوثة للثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

## ثانيا : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بيان طبيعة التأثير الذي تحدثه أبعاد الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- معرفة أبعاد الثقة التنظيمية الأكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية التي سوف يجري تناولها لاحقا على متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية .
- 4- ترويج المفاهيم الإدارية في المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص.

## ثالثا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها الجانب الفكري لمفهومين مهمين هما ( الثقة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمية ) ، وتوضيح أهم أبعادها الأساسية للعينة المبحوثة، والتي تعد خطوة لفهم واستيعاب مثل هذه المفاهيم ، والمحاولة لتحليل علاقة الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في العينة المبحوثة ، والتي تعد خطوة باتجاه تطوير أداءها من خلال بناء الثقة في منظماتهم ودورها في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

## رابعا : حدود الدراسة

- الحدود البشرية : ان اختيار مجتمع الدراسة يعد واحدا من أهم الأمور الأساسية التي تواجه الباحثين لكي تكون البيئة ملائمة لدراسة المشكلة ، واختبار فرضياتها ، وإمكانية تعميم نتائجها على وفق الأفكار والآراء التي جرى تناولها في الجانب النظري ، ومن هنا جرى اختيار عينة من المهندسين والفنيين والإداريين في شركة الفاو الهندسية العامة ، وقد بلغ مجموع العينة المختارة (85) شخصا الذين يشغلون رئاسة قسم أو شعبة في الشركة اعلاه.
- الحدود المكانية : طبقت الدراسة باعتماد مخططها الفرضي في ( شركة الفاو الهندسية العامة/ وزارة الأعمار والإسكان) للعاملين في بغداد فقط موقعا لا جراء الدراسة ، كونها من المنظمات الحكومية البارزة العاملة في قطاع المقاولات.

## خامسا : أدوات الدراسة ومدائل القياس

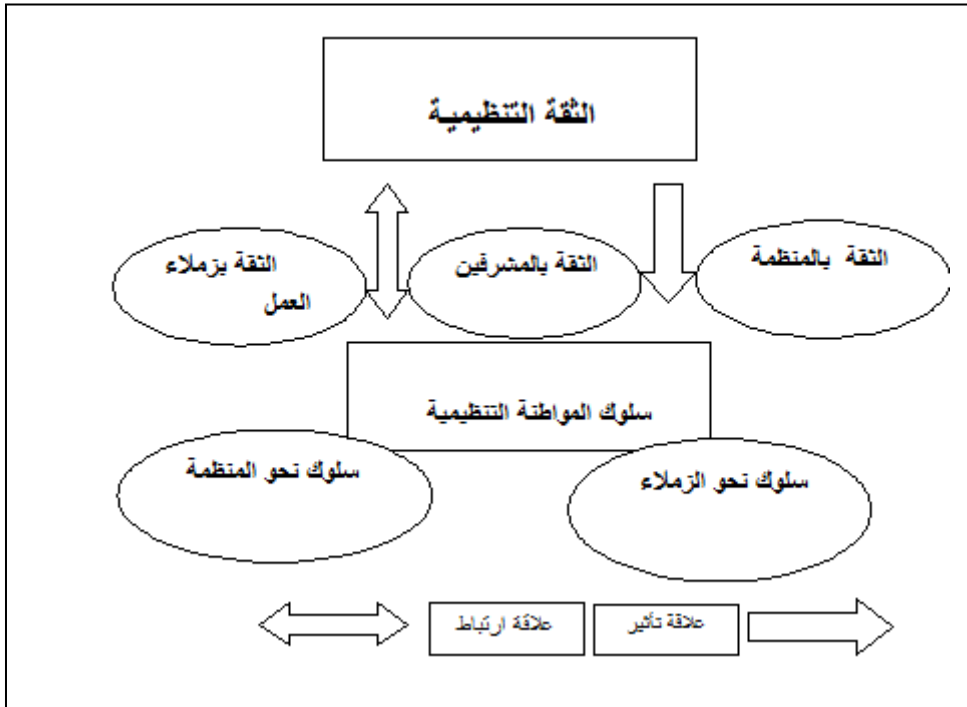
**الاستبانة :** تعد الاستبانة الأداة الرئيسة الخاصة بجمع البيانات، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، وقد عد الباحث أسئلتها استنادا إلى عدد من الدراسات والأبحاث التي تناولتها

الأدبيات ضمن الموضوع نفسه. وجرى إجراء بعض التعديلات والتغييرات (حذفاً، وأضافه) على فقرات المقاييس لتطويرها وتكييفها بما ينسجم مع طبيعة الدراسة، والتي جرت صياغتها على وفق مدرج (Likert) خماسي الدرجات، والذي تراوح مداه بين (اتفق تماماً – لا أتفق تماماً).

تم قياس متغير الثقة التنظيمية بالاعتماد على قياس (Scott,1981) أما متغير سلوك المواطنة التنظيمية فتم قياسه بالاستعانة بمقياس (Becker&Randall,1994) والذي تم استخدامه من قبل الباحثين (العامري، 2002)، (العطوي، 2007)، وجرى تضمين هذه المقاييس في ملحقات الدراسة.

### سادساً: أنموذج الدراسة وفرضياته

- أنموذج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة، فقد صمم أنموذج افتراضي يبين متغيرات الدراسة الرئيسة، وأبعادها الفرعية.



الشكل (1) الأنموذج الفرضي للدراسة

- **فرضيات الدراسة :** تتمثل فرضيات الدراسة بفرضيتين رئيسيتين يتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :
  - 1- توجد علاقة ارتباط بين متغير الثقة التنظيمية بدلالة أبعاده مجتمعة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بدلالة إبعاده مجتمعة. وتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان هي:
    - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مع البعد الفردي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
    - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مع البعد المنظمي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
  - 2- يوجد تأثير للثقة التنظيمية كمتغير كلي مستقل في سلوك المواطنة التنظيمية بوصفه متغيرا كليا تابعا. وتفرع منها فرضيتان فرعيه هي:
    - أ. يوجد تأثير لأبعاد متغير الثقة التنظيمية في البعد الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية.
    - ب. يوجد تأثير لأبعاد متغير الثقة التنظيمية في البعد المنظمي لسلوك المواطنة التنظيمية.

### سابعا : الأساليب الإحصائية:

استعان الباحث بعدد من الوسائل الإحصائية من خلال استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات المستحصلة من العينة المبحوثة والتي تمثل التكرارات ، والنسب المئوية ، والانحراف المعياري وتحليل الارتباط والانحدار.

### المبحث الثاني : الجانب النظري (الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية)

#### أولا : الثقة التنظيمية Organization Trust

#### ● نشأة الثقة التنظيمية وتطورها:

تمتد الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة التنظيمية الى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها ليشغل فكر الفلاسفة والباحثين في الكثير من الحقول العلمية (الفلسفة ، والسياسة ، والاقتصاد، و الاجتماع ) في محاولة لحل الكثير من المشكلات الاجتماعية ، إذ تؤدي العلاقات والتفاعلات القائمة على الثقة المتبادلة فيما بين أعضاء المجتمع دورا في معالجة تلك المشكلات وتأسيس المنظمات. بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسا في علم النفس

فقد أشار (Erikson) إلى إن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة، وتجاربهم في الحياة (الشكرجي 2008:39). بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي. وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم الثقة ضمن الإجراءات والسياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، وطرحت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على التنسيق الإداري الأكبر، وكذلك انجاز على فرق العمل للأهداف بكفاءة (Strater,2005:87).

وخلال التسعينات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات، لذا أصبح هناك حاجة متزايدة للاهتمام بمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وتفعيلها. تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي اذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف)، والتي قيدت تطور الثقة داخل المنظمة في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية من خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، إذ بنيت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة (بالثقة، والمهارة، والمودة)، وبالتالي تعد الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية. (الطائي، 2007:61)

### • مفهوم الثقة التنظيمية

لا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لمفهوم الثقة التنظيمية بسبب التداخل في بعض المفاهيم العلمية المرتبطة بها مثل التعاون، والاعتماد، والتنبؤ، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة مثل الفلسفة، والسياسة، والاقتصاد (Sembenek, 2007:5). وقد اتفق (Dammen) مع هذا الرأي إذ أشار إلى انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، وقلة هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة. (العطوي وآخرون، 2010:9). أما السعودي فقد عرفها على أنها إيمان الفرد في السمعة الحسنة في الآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة (السعودي، 2005:78). ويرى (الجمالي) إن شعور العاملون بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم في الارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على

أدائهم . (الجمالي ،2009:22) . أما ( Errol et al ) فيرون ان الثقة التنظيمية على أنها نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة التي تؤدي الى الوصول الى حد من المعقولية في الوعود يمكن الاعتماد عليها.(الختاتنه 2009:22) في حين عرفها آخرون على أنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك .(Lee et al, 2003:35).أما (Chen et al:2003) فقد عرفا الثقة التنظيمية على انها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين ، او مجموعات معينة ضمن المنظمة الراغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (العطوي وآخرون ،2008:6). الثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته ، فهي احد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي ، فضلا عن المعايير وشبكات العمل ، وبالرغم من ان هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها ، الا أنها تعزز قابليات الأفراد وضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة .(Prusak et al, 2001:86).

### • أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين والمنظرين أهمية الثقة التنظيمية ، وفي مقدمتهم (Argyris,1973) (McGregor,1967) (Likert,1967) ، الذين أدركوا ان الثقة المتبادلة بين الأطراف المعنية (الأفراد والمنظمة) عاملاً مهماً في تحقيق التكامل بينهما، وأكدت العديد من النظريات التنظيمية المعاصرة ان تطوير الثقة المتبادلة تعد قوة داعمة للمنظمات ، ويشير (Shea,1984) بأن الثقة مكون مهم في الحياة التنظيمية، فهي أشبه بزيت الشحم الذي يقلل من الاحتكاك، وأشبه بالرابط الذي يلمص الأفراد المتباينة سوية ، فهي محفز لانجاز العمل .(Dammen,2001:6)

يحتاج العمل سوية مع الآخرين الى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية ، وتعد الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي و السياسي ، وكذلك تعد الثقة عامل مهم لبناء علاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة (العنزي، الساعدي،2004:54).

ويمكن القول ان بناء الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكلاً من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع والالتزام التنظيمي ، في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع ، اذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة كلما انخفض دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل تلك المنظمة.(الطائي2007:64) .

وتعد الثقة الجزء الأهم من مكونات رأس المال المنظمة في منظمات الاعمال سواء ان كانت الثقة بالعاملين او ثقة العاملين بالإدارة ، وان المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من

المنظمات التي تتعدم بها الثقة. (العنزي، وآخرون, 2004: 57). وأكد (Wicks) وزملائه على أهمية نظر المنظمات إلى الثقة على أنها مصدر اقتصادي مهم وقد شجع المنظمات على تبني إستراتيجية استثماريه بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار (Adans,2004:7). وبناء على ما تقدم يمكن القول ان بناء الثقة التنظيمية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لانجاز المهام والإعمال المختلفة للمنظمة من اجل الإسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها.

### • أبعاد الثقة التنظيمية

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية ، إلا إن معظمها ركزت على ثلاثة أبعاد أساسية حظيت قبولا من أكثر الباحثين ، جرى اعتمادها في الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة (Dirks and Ferrin,2002) (Nyhander,1979) . (Strater,2005) (Adams,2004) هذا التقسيم للأبعاد يدعى بمدخل بؤرة الثقة (Trust Focus) أو مرجعية أو مصدر الثقة ، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang, 2005:5). وسنتناولها من خلال الآتي:

#### 1. الثقة بالمشرفين Trust Supervisors

تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.(Pillai,1999:898) والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم ، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم .(Robbins, 2003:337). أما (Ellis & Zalabak) فقد حددا الثقة بالمشرفين على أنها التوقعات الايجابية الموثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر(المشرفين) ، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Ellis & Zalabak, 2001).

#### 2. الثقة بزلاء العمل Trust co-worker

المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. (Rego, 2006:184) ولقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على مجموعات او فرق العمل، الذين يتمتعون



بمهارات تكاملية يكونون ملتزمين بالتسأ ول بغرض هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول الى الأهداف المطلوبة (Dirks & Ferrin, 2002:113).

### 3. الثقة بإدارة المنظمة Trust in organization management

إن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة والتي تكلفها الكثير، وربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للإفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل، والتطوير، والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم. (العنزي وآخرون, 2004:56)، كما تعد الثقة التنظيمية مصدر للميزة التنافسية إذ تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل، والتنظيم الجماعي، والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة (Leana et al, 1999:547).

لا يمكن لأحد أن يبني الثقة أو يفترض وجودها فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة موجود ينمو ويتعزز لذاته وهي في الوقت ذاته احد أسهم رأس المال الاجتماعي في المنظمة، فضلا عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم من إن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها إلا أنها تعزز قابليات الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة. (Prusak et al, 2001: 86).

## ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية Behavior Organizational

### Citizenship

#### • المفهوم:

هناك تعاريف مختلفة ومتعددة لسلوك المواطنة تعكس إلى حد كبير التطور المفاهيمي لهذا المصطلح الحديث نسبيا والذي أصبح يتبوأ مركزا مرموقا في الفكر الإداري الحديث، وقد تنوعت التعاريف التي تناولت هذا المفهوم، إلا أن أهم التعاريف ذلك الذي طرحه (Organ) رائد هذا الاتجاه والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها. (العامري، 2002:45). بينما عرفه (Dicketat) بأنه عملية القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائف العاملين مثل مساعده زملائهم، وتقديم المقترحات، وحماية موارد المنظمة. (Dirks et. al, 2002:20). أما (Konovsky el al, 1994) فلقد عرفا سلوك المواطنة التنظيمية على انه سلوك العامل الذي يترفع عن ويتجاوز به نداء الواجب،

وبالتالي يكون مدعاة للتميز، رغم عدم مكافأته ضمن سياق نظام التعويضات الرسمي في المنظمة. (الزبيدي، 2007:58).  
وعلى ضوء ما تقدم من مفاهيم في فكر سلوكيات المواطنة يتضح بأنها تتحدد بمجموعة من العناصر وكالاتي:

1. أنها نوع من السلوك يتجه الى ما هو ابعد مما هو محدد رسميا من قبل المنظمة.
2. إنها نوع طوعي من السلوك.
3. سلوك هام جداً لأداء المنظمة والنجاح التشغيلي لها.
4. سلوك لا يتم مكافأته بصورة مباشرة او الاعتراف به رسميا في الهيكل التنظيمي للمنظمة (Castro et al, 2004:3).
5. انه سلوك يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة (الزبيدي، 2007:59).

#### • الأهمية:

تتبع أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

وقد أشار كلاً من (Borman et al , 1993) ، (Podsakoff et al , 1997) إلى إن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تخفيف حاجة المنظمة الى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت اكبر للتخطيط الفاعل ، وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك (العامري، 2002:46).

ولا يمكن ان تبقى المنظمات وتزدهر بدون تصرف أعضاؤها على أنهم مواطنين صالحين، وذلك عن طريق الاهتمام بجميع أنواع السلوك الايجابي ذو الصلة بها، فسلوك المواطنة يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة ، التي يمكن أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلال التفاني في العمل والإخلاص ، والولاء ، وهذا يؤدي إلى مواجهة المنظمات المنافسة لل صعوبات المتعلقة في تقليد أداء المنظمة (Bolino et al , 2003:60).

#### • أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تزايد عدد الدراسات التي تبحث موضوع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، ومع ذلك يبقى هناك انعدام للإجماع بخصوص هذه الأبعاد (Castro et al , 2004:3)، التي هي

في الغالب إسهامات ايجابية تتمثل بسلوكيات مثل مساعدة العاملين بعملهم عندما يكونون غائبين، المساعدة في توجيه العاملين الجدد في أقسام عملهم ، مساعدة المشرفين في مهامهم، والحضور الى العمل مبكرا والبقاء فيه متأخرا (Jewett et al, 2002:1). على الرغم من عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ما هية الأبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية الا ان هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في الفكر الإداري (Lock, 2005:24). وقد أشار (Bolton, 1997) أن الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة الى بعدين رئيسيين هما (البعد الفردي ) والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين وبشكل اختياري، أما البعد الثاني فهو (البعد المنظمي) ، والذي يعني سلوك المساعدة الموجهة نحو المنظمة ، والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية. (العطوي, 2007:152). أما الاتجاه الثاني يتمثل بنموذج ( Organ, 1988) الذي يقوم على أساس تقسيم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الى خمسة أبعاد رئيسية ، وقد أشار اليه وتناوله بالدراسة الكثير من الباحثين أمثال (Deai et al, 2003) ، (Burns) ، (Dipaola et al, 2004:4) ، (العامري, 2002:4) ، (70 2003) ، (العامري, 2002:47) ومن أهم أبعاد هذا النموذج هي:-

- أ- الإيثار (Altruism) ويقصد به المساعدة أو حب الغير ، وهو السلوك الذي يدعم من خلاله فرداً معيناً الفرد أخر بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية .
- ب- صحوة الضمير (Conscientiousness) وهو سلوك ينتج الى ما هو ابعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة في موقع العمل ، ويشمل عادة ما يأتي:

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة
- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً
- الحضور الى العمل بشكل مبكر والدقة في المواعيد
- إتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية

- ج- روح التسامح (Sportsmanship) ويمثل الصفة الخيرة للإفراد في تحمل ما هو اقل من الظروف المثالية او المطلوبة للعمل بدون ابداء الشكوى وتحمل الظروف الصعبة بالعمل.
- د- الكياسة (Courtesy) وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل ، وإدراكه لتأثير السلوك في الآخرين ، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل مع الآخرين ، وتختلف الإيثار الذي يستهدف شخص معين ، من خلال طبيعتها التي تكون اكثر عمومية وغير موجهة نحو شخص معين.

٥- طوعية المشاركة (Civicvirtue) وتتضمن سلوكيات تعبر عن اهتمام الشخص بالمنظمة وتضمينه واشتراكه بالقضايا التنظيمية ، كما أكد (Organ) بأنها الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة.

وفي هذه الدراسة سنعتمد على الاتجاه الأول وذلك وفقا للمتطلبات التطبيقية للدراسة. فضلا عن ذلك فان عينة الدارسة يجدون صعوبة في التفرقة بين الأبعاد الخمسة للاتجاه الثاني مقارنة بالاتجاه الاول.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

#### أولا : وصف عينة الدراسة المبحوثة

جرى توزيع (85) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في الشركة أعلاه، واستبعدت (3) استمارات غير صالحة للتحليل، وبذلك سوف نحلل (82) استمارة كونها صالحة للتحليل ، ويشير الجدول (1) للخصائص الشخصية للأفراد المبحوثين:

ومن خلال الجدول (1) يمكن إيجاز أهم الخصائص التي تميز بها أفراد العينة:

- تبين إن نسبة الذكور بالنسبة لجنس العينة المبحوثة هي (61%) أما نسبة الإناث فقد بلغت(39%) وهذا يشير إلى إن المعدل الأكبر كان للذكور ، وهذا طبيعي في قطاع المقاولات.
- احتلت الفئة العمرية من (50 – 41) سنة بالنسبة للفئات العمرية المرتبة الأولى وبنسبة 46% ، وهذا يؤكد نضج عينة الدراسة ، أما الفئة العمرية (30سنة فأقل) احتلت المرتبة الأخيرة وبنسبة 6% ، أما الفئات الأخرى فتراوحت نسبها بين الفئتين أعلاه ، أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (51%)، وهذه النسبة جيدة لفهم مكونات الاستبانة ، بينما كانت أقل نسبة هي لحملة شهادة الدكتوراه وبنسبة(4%).
- احتلت مدة الخدمة من ( 21 سنة – فأكثر) المرتبة الأولى وبنسبة 44% ، وهذا يؤكد خبرة العاملين في الشركة أعلاه، وبينما كانت الفئة الأخيرة بين (1-5سنة) بنسبة 2% ، وهذا الأمر طبيعي لا انخفاض حجم العينات في هذه الشركة خصوصا ، والوزارة عموما .

الجدول (1) الخصائص الشخصية للإفراد المبحوثين

المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكر	50
	أنثى	32
	المجموع	82
العمر	30 سنة فأقل	6
	31- 40	27
	41- 50	46
	50 فأكثر	17
	المجموع	82
التحصيل العلمي	دكتوراه	4
	ماجستير	10
	دبلوم عالي	3
	دبلوم	15
	بكالوريوس	42
	إعدادية	9
	المجموع	82
مدة الخدمة	1 - 5	2
	6 - 10	8
	11 - 15	14
	16 - 20	22
	21 فأكثر	36
	المجموع	82

## ثانياً: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

أولاً: مقاييس الدراسة : اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقاً في الفكر الإداري، والتي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (2) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس.

اتساق وثبات مقاييس الدراسة : تتكون أداة قياس الدراسة من جزئين أساسيين هما مقياس الثقة التنظيمية ومقياس المواطنة التنظيمية. وقد قام الباحث بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة كرونباخ ألفا وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (1) وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.76-0.87) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.75) (Nunnaly & Bernstein,1994) ، والتي تدل على ان المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي.

## جدول (2)

## ملخص مقاييس البحث

المقياس	الأبعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
الثقة التنظيمية	الثقة بالمشرفين	5	Scott,1981	SUP	0.76
	الثقة بزملاء العمل	5		COW	0.81
	الثقة بإدارة المنظمة	5		MAN	0.85
سلوك المواطنة التنظيمية	البعد الفردي	5	Becker et al 1994	OCBI	0.79
	البعد المنظمي	5		OCBO	0.87

ثانياً : الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics) : يلاحظ في الملحق (2) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث، وكالاتي:

1. الثقة التنظيمية: حصلت أبعاد الثقة التنظيمية على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (SUP= 3.34, COW= 4.21, MAN= 2.98) ، إذ يلاحظ بأن بعد الثقة بزملاء العمل (SUP) حصل على أعلى المتوسطات الحسابية ، في حين حصل بعد الثقة بالإدارة (MAN) على أدنى المتوسطات الحسابية. أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (SUP= 0.89; COW= 0.85; MAN= 0.75)، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية إلى تجانس إجابات عينة الدراسة حول فقرات مقاييس هذه الإبعاد. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام

لمتغير الثقة التنظيمية (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (0.83) (وهذا يعني) وجود تقبل منخفض نوعاً ما من قبل العاملين عينة الدراسة إزاء متغير الثقة بالإدارة، ووجود كذلك تقبل ايجابي إزاء متغير الثقة بالرئيس المباشر وبزملاء العمل.

2. المواطنة التنظيمية: حصلت أبعاد متغير المواطنة التنظيمية على متوسطات حسابية بلغت على الترتيب (OCBI= 4.38, OCBO= 3.24)، إذ يلاحظ بأن البعد الفردي (OCBI) حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، في حين حصل البعد المنظمي (OCBO) على أدنى المتوسطات الحسابية.

أما الانحرافات العامة لهذه الأبعاد فهي (OCBI= 0.75, OCBO= 0.69)، وتشير جميع هذه الانحرافات المعيارية الى تجانس إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه الأبعاد الخاصة بمتغير المواطنة التنظيمية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير المواطنة التنظيمية (3.81) وبانحراف معياري عام بلغ (0.68). (وهذا يعني) وجود تقبل ايجابي من قبل العاملين عينة الدراسة اتجاه البعد الفردي للمواطنة التنظيمية، ووجود كذلك تقبل معتدل اتجاه البعد المنظمي للمواطنة التنظيمية.

### جدول (3)

#### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Study variables	SUP	COW	MAN	OBCI	OCBO
Summary statistics					
Mean	3.34	4.21	2.98	4.38	3.24
Standard deviation	0.89	0.85	0.75	0.69	0.67

### ثالثاً: اختبار الفرضيات

#### أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير الثقة التنظيمية بدلالة أبعاده مجتمعةً ومتغير المواطنة التنظيمية بدلالة أبعاده مجتمعةً. اعتمد في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الثقة التنظيمية) والمتغير المعتمد ( سلوك المواطنة التنظيمية). ويظهر الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. يشير الجدول (4) أيضاً إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير أن يظهر قيمها.

فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولة . ويجري الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

- علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10 .
  - علاقة الارتباط معتدلة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30 .
  - علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30 .
- وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعية هي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مع البعد الفردي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية ، يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية ( لأن قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية(الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل والثقة بالمنظمة) والبعد الفردي للمواطنة التنظيمية. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب: (0.791; 0.374; 0.770) وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل كامل. (وهذا يعني ) إمكانية التنبؤ بوجود سلوك مساعدة الآخرين بدلالة الثقة التنظيمية فكلما ازدادت الثقة بين العاملين داخل المنظمة كلما ازدادت المواطنة التنظيمية المتجه نحو الفرد.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية مع البعد المنظمي لمتغير المواطنة التنظيمية ، ويبين جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية( لان قيمتها اكبر من 0.30 ) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين والثقة بالمنظمة ) والبعد المنظمي للمواطنة التنظيمية. إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذه الأبعاد على الترتيب (0.952; 0.859) من جانب آخر يظهر جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط معتدلة( لان قيمتها بين ) -0.10 0.30 وذات دلالة معنوية عند مستوى (5 %) بين بعد الثقة بزملاء العمل والبعد المنظمي للمواطنة التنظيمية. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل كامل. (وهذا يعني ) إمكانية التنبؤ بوجود سلوك مساعدة المنظمة بدلالة الثقة التنظيمية فكلما ازدادت الثقة بين العاملين داخل المنظمة كلما ازدادت المواطنة المتجهة نحو المنظمة.



جدول (4)  
مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغيرات البحث

OCBO	OCBI	MAN	COW	SUP		
				1	R	SUP
			1	.285(**)	R	COW
		1	.392(**)	.888(**)	R	MAN
	1	.770(**)	.374(**)	.791(**)	R	OCBI
1	.783(**)	.859(**)	.267(*)	.925(**)	R	OCBO

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية كمتغير كلي مستقل في المواطنة التنظيمية بوصفه متغيراً كلياً تابعاً. وتنفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعية:

#### 1- الفرضية الفرعية (1) :- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير الثقة التنظيمية في البعد الفردي للمواطنة التنظيمية"

تركز الفرضية الفرعية (1) على العلاقة بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل والثقة بالمنظمة) والبعد الفردي للمواطنة، وكما يظهر من خلال الجدول (5) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $P < .01$ ,  $B = 0.547$ ) بين بعد الثقة بالمشرفين وبعد المواطنة المتجه نحو الفرد. كما يعرض الجدول (5) نتائج العلاقة بين بعد الثقة بزلاء العمل والمنظمة وبعد المواطنة المتجه نحو الفرد. وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد الثقة بزلاء العمل والثقة بالمنظمة سيكون له تأثير ايجابي في بعد المواطنة المتجه نحو الفرد. إذ تعرض النتائج بأن بعد الثقة بزلاء العمل ( $B = 0.666$ ,  $P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) في حين لم تظهر نتائج الجدول (5) وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1%) ولا مستوى (5%) بين بعد الثقة بالمنظمة والبعد الفردي للمواطنة ( $P > .05$ ,  $B = 0.235$ ) وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة. كما تشير نتائج الجدول (5) إلى إن أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل والثقة بالمنظمة) تساهم في تفسير (64%) من التغيير

الحاصل في البعد الفردي للمواطنة التنظيمية و (36 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 52.604, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج البعد الفردي من خلال مفهوم الثقة التنظيمية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي إزاء الفرضية الفرعية (1).

### جدول (5)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						البعد الفردي للمواطنة
52.604**	0.64	.000	3.844	.547**	الثقة بالمشرفين	
		.000	4.767	.666**	الثقة بزملاء العمل	
		.117	1.585	.235	الثقة بالمنظمة	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2- الفرضية الفرعية (2) :- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير الثقة التنظيمية في البعد المنظمي للمواطنة.

تهتم الفرضية الفرعية 2- بالعلاقة بين أبعاد متغير الثقة التنظيمية والبعد المنظمي للمواطنة، وكما يظهر من خلال الجدول (6) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $B = 0.762, P < .01$ ) بين بعد الثقة بالمشرفين وبعد المواطنة المتجه نحو المنظمة. كما يعرض الجدول (6) نتائج العلاقة بين بعد الثقة بالمنظمة وبعد المواطنة المتجه نحو المنظمة. وتنتبأ هذه الفرضية بان بعد الثقة بالمنظمة سيكون له تأثير ايجابي في بعد البعد المنظمي للمواطنة. إذ تعرض النتائج بأن بعد الثقة بزملاء العمل ( $B = 0.192, P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (5 %) فيما لم تظهر نتائج الجدول (5) وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى (1 %) ولا مستوى (5 %) بين بعد الثقة بزملاء العمل والبعد المنظمي للمواطنة ( $B = 0.025, P > .05$ ) وهذه النتيجة جاءت مغايرة لتوقعات الدراسة. كما تشير نتائج الجدول (6) إلى إن أبعاد الثقة التنظيمية تساهم في تفسير (85 %) من التغيير الحاصل في البعد المنظمي للمواطنة

التنظيمية و (15 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 170.004, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير نتائج البعد المنظمي من خلال مفهوم الثقة التنظيمية. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي اتجاه الفرضية الفرعية (2).

#### جدول (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

F	R 2	Sig.	T	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
						البعد المنظمي لسلوك المواطنة
170.004**	0.85	.000	8.428	.762**	الثقة بالمشرفين	
		.575	.562	.025	الثقة بزملاء العمل	
		.045	2.033	.192*	الثقة بالمنظمة	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تعد الثقة التنظيمية مفهوم إدراكي غير ملموس صعب القياس من قبل الباحثين والمتخصصين.
- 2- هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين لمفهوم الثقة التنظيمية ، وخصوصاً المدرسة اليابانية والتي عدتها أحد المبادئ الأساسية لبناء المنظمات، إلا أنه لم يحدد تعريف موحد له ، والسبب في ذلك التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهّد لإعطاء الصورة المتكاملة.
- 3- تساهم الثقة التنظيمية من خلال إبعادها الثلاثة في تعزيز وبناءه سلوك المواطنة التنظيمية، والذي ينعكس على أداء المنظمة وتميزها.

4- تباين وجهات النظر من قبل الأفراد عينة الدراسة إزاء مصادر الثقة التنظيمية إذ يوجد توجه إيجابي من قبل أفراد العينة اتجاه ثقتهم بزملاء العمل ، وبرئيسهم المباشر ، ووجود توجه سلبي نحو الثقة بإدارتهم العليا.

### ثانياً: التوصيات

تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات التي تتفق مع سياق الدراسة الرئيس.

- 1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق سلوك المواطنة التنظيمية ، و يأتي هذا من خلال تعزيز مختلف السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية .
- 2- قيام الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على وجه الخصوص والمنظمات الأخرى دعم بناء ثقافة الجماعة تتضمن تغليب مصلحة الجماعة وتعزيزها من خلال على مصلحة الفرد ، والذي ينعكس على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- 1- الختاتنه ، رامي محمد عبد ربه،(2009) " اثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية" ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، مقدمة الى قسم الإدارة العامة / جامعة مؤتة.
- 2- الزبيدي، ناظم جواد،(2007) " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات" / (دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية)، أطروحة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
- 3- السعودي، موسى احمد،(2005)" العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية" /دراسة ميدانية ، العلوم الإدارية ، مجلة دراسات ، المجلد 31 ، العدد/ 1 ، ص100 – 114 .
- 4- الطائي، رنا ناصر صبر،(2007)" الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي " /دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
- 5- الشكرجي، أسماء طه نوري،(2008) " اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين" /دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة بغداد .
- 6- العامري ، احمد بن سالم ،(2002) "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة"/دراسة استطلاعية لأراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد /16، العدد/2، ص 43-62 .
- 7- العامري ، احمد بن سالم ،(2003)" محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، مجلد/17 ، العدد/17، ص 67 – 83 .
- 8- العطوي ، عامر علي ،(2007) " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي" /دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد/9، العدد/3، ص 146-170.
- 9- العطوي ، عامر علي ، متعب ، حامد كاظم ،(2008)" دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية " / دراسة تطبيقية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد/2، ص 24-48 .
- 10- العنزلي ، سعد علي حمود ، الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة،(2004) ، "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ، العدد/5.

### ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Adms, S,(2004)"The relationships among adult attachment , general self- disclosure, and perceived organizational trust , unpublished dissertation of doctor of human development , faculty of th virginia polytechnic Institute and state university.
- 2- Bolino, M.C., & tumley, W.H., (2003), Going the extra mile: cultivating and managing employee citizen ship behavior, *Academy of management executive*, VOL. 17, No. 3:6
- 3- Dammen, K,(2001)." The effects of organizational structure on employee trust and Job satisfaction" unpublished thesis of master of training and development, uniuersity of Wisconsin- stout.
- 4- Dipaola, M.F., &Hoy, W.K., (2004), organizational school students, [www.mddipa.people/wm.edu/citizenship\\_andAch.pdf](http://www.mddipa.people/wm.edu/citizenship_andAch.pdf)

- 5- Dirks, K. T., & Ferrin (2002), trust leadership :meta analytic findings and Implications for Research practices., Journal of applied psychology, vol/87 .
- 6- Ellis ,K. and P.S.zalabak(2001)" Trust top management and Immediate supervisor: the Relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness and Information receiving" communication quarterly ,49(4): 382- 398.
- 7- Jewett, M, & Scholar, M., & Miller, J., (2003), Human Resource Management Influence on organizational citizenship Behavior,  
[www.mfdipapeople.wm.edu/citizenshipand/Ach.pdf](http://www.mfdipapeople.wm.edu/citizenshipand/Ach.pdf)
- 8- Leana, G;R& van Buren III . , (1999),"organizational social capital and Employment practices", Academy of management R eview- vol/24, NO/3.
- 9- Lee , H . and B.choi(2003). "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance : an Integrative view and Empirical Examination ". Journal of management Information system ,20(1): 179 – 228 .19- Burns, M.B., & Collins, R.W., (2002), organizational citizenship behavior in the IS Context: A Research Agenda,  
[www.uwm.edu/Dept/gard\\_Sch/Mcnair/summer03/jewett.pdf](http://www.uwm.edu/Dept/gard_Sch/Mcnair/summer03/jewett.pdf)
- 10- Lock, A.(2005), "The Relationship between individualistic/collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style", Unpublished thesis, faculty of social sciences, Erasmus university Rotterdam, Turkish .
- 11- Pillai, chnechiam, C.A.,and Williams,E.C.,(1999),Fairness perceptions and trust as mediator for transformational and transactional leadership atwo sample study, Journal of management , vol/25 , No.6.
- 12- Prusak, L,& cohen,(2001),"How to Invest In social ,capital, haruard business Review, June.
- 13- Rego, A.(2006),"How Individualism-coiiectivism orientations predict happiness in a collectivistic cobtext"

- ,University de aveira,DEGEI,campus university de Santiago.193 averio.povtugal.
- 14- Robbins, S.P., (2001), *Organizational Behavior*, 9<sup>th</sup> ed., (New Delhi: Prentice-Hall of India private limited).
- 15- Robbins. P (2003), " Organizational Behavior" , New Jersey, prentice hall.
- 16- Sembene, D.(2007), "Give trust a chance- Amodel in the context on IMF-sopportod program ", International monetary fund IMFWP/7/42 .
- 17- Straiter, K.,(2005)," The Effect of supervisors trust to subordinates and their organization on Job satisfaction and organizational International commitment" ,Journal of leadership studies, vol/1,I.
- 18- Yang, J .(2005) "The role of trust in organization do foci and bases matter"? , unpublished dissertation of doctor of business administration, faculty of the louisians . state university .

## ملحق (1)

## الاستبانة

أولاً : معلومات تعريفية عامة عن المجيبين :

- 1 - الجنس :  أنثى  ذكر
- 2 - العمر :  30 سنة فأقل  40-13  50-14  50 فأكثر
- 3-التصنيف الدراسي  دكتوراه  ماجستير  بدم عالي  دبلوم  إعدادية
- 4 -مدة الخدمة  5-1  10-6  15-11  20-16  12- فأقل
- 5 -المركز الوظيفي

## ثانياً : الثقة التنظيمية :

يقصد الباحث بمفهوم الثقة التنظيمية: إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة وبالقائد التنظيمي ، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وبما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه المنظمة ، واتجاه الأفراد ويتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية :

1- الثقة بالمشرفين : تعكس ثقة الأفراد بمشرفيهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية وتقييم جهودهم ورفع روحهم المعنوية.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1.	معرفة المشرف بدقائق الأمور في عملة تجعلني أتق به.					
2.	مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل.					
3.	يحب مشرفي في العمل للآخرين ما يحب لنفسه، ويتعامل بإنصاف.					
4.	يعد مشرفي في العمل مشاكل الآخرين مشا كله ويولها الاهتمام نفسه.					
5.	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.					



2- الثقة بزملاء العمل: وتشير إلى الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة اعتماداً على العلاقات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
6.	لدي ثقة تامة بان زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف .					
7.	زملائي في العمل يقدمون لي العون والإسناد اذا واجهتني صعوبات في العمل بعيدا عن دافع الكسب المادي.					
8.	يحبون زملائي في العمل للآخرين ما يحبون لنفسهم.					
9.	اشعر بان زملائي في العمل يعدون المشاكل التي أواجهها وكأنها مشاكلهم الخاصة بهم .					
10	زملائي في العمل يقومون معي اتصالات سعيًا للفهم المشترك بيننا.					

3 - الثقة بإدارة المنظمة (الإدارة العليا): وتشير ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بان تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي نضعها الإدارة سنكون في صالح جميع أفراد المنظمة ، فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القابليات والقدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
11	اختصاص الإدارة ومعرفة بدقائق الأمور في العمل تجعلني أثق بها .					
12	تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى وان لم يطلبوا منها أية المساعدة .					
13	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات .					
14	تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيًا للفهم المشترك .					
15	تتابع الإدارة العليا القضايا التي تتعهد القيام بعملها					

### ثالثاً:- سلوك المواطنة التنظيمية:

السلوك الإيجابي الذي يتصرف به الفرد (الذي يخدم آخرين) بما يعزز الأداء التنظيمي، بحيث يذهب في أدائه وسلوكه بشكل ابعده مما هو مطلوب منه ضمن الوصف الوظيفي لوظيفته، وهو سلوك طوعي بطبيعته، ويتضمن بعدين:

1- البعد الفردي: يشير الى السلوك الذي يفيد مباشرة زملاء العمل داخل المنظمة ويخدمهم في مختلف الظروف.

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16.	أتطوع لمساعد الآخرين لأداء مهماتهم، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.					
17.	أكون بديلاً لأي زميل في العمل . إذا اقتضت الظروف ذلك .					
18.	تقديم العون والتوجيه إلى زملائي الجدد في العمل، وبشكل تطوعي .					
19.	التزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي لها .					
20.	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضت مصلحة المنظمة ذلك .					

2- البعد لمنظمي : يشير الى السلوك الذي يسهم بشكل مباشر، او غير مباشر في خدمة اهداف المنظمة ، والتطوع في مختلف المجالات من اجل تحقيقها .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
21.	أتطوع لمساعد الآخرين لأداء مهماتهم ، وبخاصة في الظروف غير الاعتيادية.					
22.	أكون بديلاً لأي زميل في العمل . إذا اقتضت الظروف ذلك .					
23.	تقديم العون والتوجيه إلى زملائي الجدد في العمل، وبشكل تطوعي .					
24.	التزم بتعليمات العمل بشكل يعكس احترامي لها .					
25.	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضت مصلحة المنظمة ذلك .					

## The Role of Organizational Trust in Enhancing Organizational Citizenship Behavior

Hameed Salim Al-kape

Al-Rafidain University College

**Abstract:** *The current study deals with test the relationship between organizational trust and enhancing Organizational Citizenship Behavior, for a sample of (85) employees in the Al Fao general engineering company, one of important company subordinate to the Ministry of Construction and housing, The researcher has been used (duplicates, percentages, mean and multiple regression analysis) in the analysis of hypotheses. The results are support thesis that has been assumed. The study conclusion more important is growing interest by researchers about concepts of organizational trust and Organizational Citizenship Behavior. While the most important recommendations is the need to the attention of senior management of the organization surveyed in promoting confidence for employees so achieve organizational citizenship behavior.*