

# دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين

أ. م. د. هديل كاظم سعيد      الباحث/ حلا صاحب عبدالستار  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

## المستخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في مركز وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية ضمت (56) فردا من العاملين في الوزارة المذكورة، ومن خلال استعمال عدة وسائل احصائية كانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت بوجود علاقة ارتباط وتأثير بين تبادلية القائد- العضو والثقة التنظيمية ، في حين اثبتت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تبادلية القائد- العضو وسلوك المواطنة التنظيمية، كما انتهى البحث بمجموعة من الاستنتاجات كانت ابرزها ان للثقة التنظيمية دوراً مهماً في زيادة تأثير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه اوصى البحث بضرورة قيام مديرية التخطيط في وزارة الهجرة والمهجرين بعمل استطلاع دوري لآراء الموظفين عن طريقة ادارة الوزارة وعلاقة الرئيس بالمرؤوس، لأن هذا من شأنه ان يوفر للرؤساء مصادر لتطوير ادائهم فضلاً عن تعزيز سبل الافتتاح والشفافية مما يتطلب ان يأخذ الرؤساء بما يطرحه المرؤوسين من ملاحظات وأفكار.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** نظرية تبادلية القائد- العضو- سلوك المواطنة التنظيمية- الثقة  
التنظيمية



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد 20  
العدد 78  
لسنة 2014  
الصفحات 112-149

\*بحث مستل من رسالة ماجستير



## المقدمة

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه منظمات اليوم الى ازدياد حاجتها الى ادارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، واصبحت الحاجة ملحة الى اكثر من مجرد ممارسين للسلطة، فهي بحاجة الى العلاقات التبادلية السليمة بين القائد ومروؤسيه والتي اطلق عليها الباحثون منظور العلاقات في تفسير ظاهرة القيادة، ان هذه العلاقات تعتمد على التبادلات الاجتماعية، ولضمان استمرار هذه التبادلات بين أعضاء وقادة المنظمات أصبح لزاماً عليها المحافظة على العوامل التي تسهل تلك التبادلات ومنها الثقة التنظيمية والتي تعد أساساً لكل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وعنصراً مهماً في بناءها وتأثيرها الايجابي المباشر في سلوك العاملين، وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها ، ولأن حاجة المنظمات الى التميز يدعوها بمختلف مجالاتها الى ايلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لانجاز الأعمال وذلك بالتركيز على ماينجزه العنصر البشري والتي تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، اذ تعبر عن مقدرة المنظمة في استنباط الأنماط السلوكية من المروؤسين والتي ليست من ضمن واجبات المهام ولا يمكن ان تفرض بالقوة والاجبار والتي تعطي للمنظمة الفرصة في تحسين الأداء والوصول الى مستويات الفاعلية والكفاءة. وتضمن البحث اربعة محاور تناول المحور الاول الاطار النظري للبحث وتناول الثاني المنهجية فيما تناول المحور الثالث الجانب العملي واخيرا تضمن المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الاول/ منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

اصبحت المنظمات اليوم النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس ويلبي احتياجاتهم، ومن هنا جاء هذا البحث ليركز على اهمية المورد البشري الذي يعد نواة كل تنظيم اذ ان نجاح اية منظمة لا يرتبط فقط بالمبادئ التنظيمية بل يجب توافر مجموعة من المقومات المعنوية والتي تعمل بالتوازي مع المبادئ التنظيمية لذا فإن احدى المتطلبات الاساسية تتمثل بوجود بيئة داخلية صحية تسودها البناءات الاجتماعية البشرية التي تنبثق عن الاتصالات والترابطات والعلاقات بين الرؤساء والمروؤسين والتي اثبتت دراسات عديدة اهميتها في تحقيق النجاح والفاعلية التنظيمية، عن طريق عمليات التأثير الاجتماعي التي يتضمنها منظور تبادلية القائد-العضو في تفسير القيادة من خلال سلوكيات التأثير، الولاء، المساهمة، الدعم والاحترام المهني الذي يملكه كلا الطرفين والذي يصب في مصلحة العمل ويؤثر في سلوك التابعين وأدائهم، اذ تتكون هذه السلوكيات نتيجة التفاعلات الاجتماعية التي يعتمد نجاحها بالدرجة الأساس على توافر الثقة التنظيمية، بوصفها عنصراً جوهرياً في الحالات التي تستدعي التعاون والاعتماد المتبادل وبوصفها بيئة خصبة ينمو فيها وينضج الفكر الانساني للعاملين فيولد أفكاراً ابداعية تتحول الى ابتكارات يتم تطبيقها، ولذلك يجب الاهتمام ببناء الثقة التنظيمية التي تحفز الأفراد على تجاوز متطلبات العمل الرسمي وتعزز من روح المواطنة التنظيمية ، فعندما تسود الثقة التنظيمية يكونون أكثر استعداداً للانغماس في نشاطات تطوعية خارج نطاق الأدوار الرسمية والتي يطلق عليها "سلوكيات العمل الايجابية" دون ان يكون هنالك توقع للحصول على مردود معين. وبناءاً على ذلك يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:



- ما مدى ادراك القادة الاداريين داخل الوزارة المبحوثة لأهمية تبادلية القائد -العضو في أداء العاملين وأداء المنظمة بشكل عام؟
- ما مدى قدرة الوزارة المبحوثة على تشخيص الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
- ما مدى فهم اعضاء الوزارة المبحوثة لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ما هو دور الثقة التنظيمية في زيادة تأثير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية ؟

### ثانيا: أهمية البحث

- يعد هذا البحث من أوائل الدراسات والبحوث في حدود علم الباحثة الذي تناول متغيرات البحث مجتمعة على مستوى الوطن العربي عموماً والعراق خصوصاً في ربط نظرية تبادلية القائد-العضو بمتغيرات حديثة في الفكر الاداري والتنظيمي وهي (سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية) والتي يمكن عدّها اضافة نوعية في هذا المجال.
- بيان أهمية متغيرات البحث مجتمعة عبر القاء الضوء على آخر ما ورد في أدبيات الفكر الاداري والتنظيمي.
- المساعدة في الوصول الى توصيات قد تساعد على تحسين وتطوير اداء موظفي الوزارة من جانب والوصول الى الغايات المنشودة التي تسعى اليها الوزارة من جانب آخر.
- اسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في اجراء دراسات أعمق بالنسبة للمهتمين بها عن طريق الاستفادة منها في تطوير أداء مؤسساتهم.

### ثالثاً: أهداف البحث/ يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :

- تقديم عرضاً نظرياً توضيحياً للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (تبادلية القائد -العضو، سلوك المواطنة التنظيمي و الثقة التنظيمية ) بغية زيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة واطلاعه عليه من خلال استعراض بعض ما اوردته الادبيات التي تيسرت للباحثة ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الكشف عن أهمية متغيرات البحث ودورها في تحسين كفاءة اداء الوزارة المبحوثة.
- الكشف عن تأثير المتغير الوسيط المتمثل بالثقة التنظيمية على متغيري (تبادلية القائد -العضو وسلوك المواطنة التنظيمي) .
- تشخيص علاقة الارتباط والاثّر بين متغيرات البحث الثلاثة (تبادلية القائد -العضو، سلوك المواطنة التنظيمية ، الثقة التنظيمية ) .
- فتح المجال للباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية حول دور وتأثير (تبادلية القائد - العضو ) وعلاقته بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى .



#### رابعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية:- مركز وزارة الهجرة والمهجرين العراقية.
- الحدود البشرية:- تضمنت عينة من (مديري عامين، رؤساء أقسام ، مسؤولي شعب).
- الحدود الزمنية:- امتدت البحث العملية من الفترة المحصورة بين (6-25). آذار 2013.

#### خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعد احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة او المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة للوصول الى تعميمات مقبولة (جمعة :2011، 895).

#### سادساً: الانموذج الفرضي

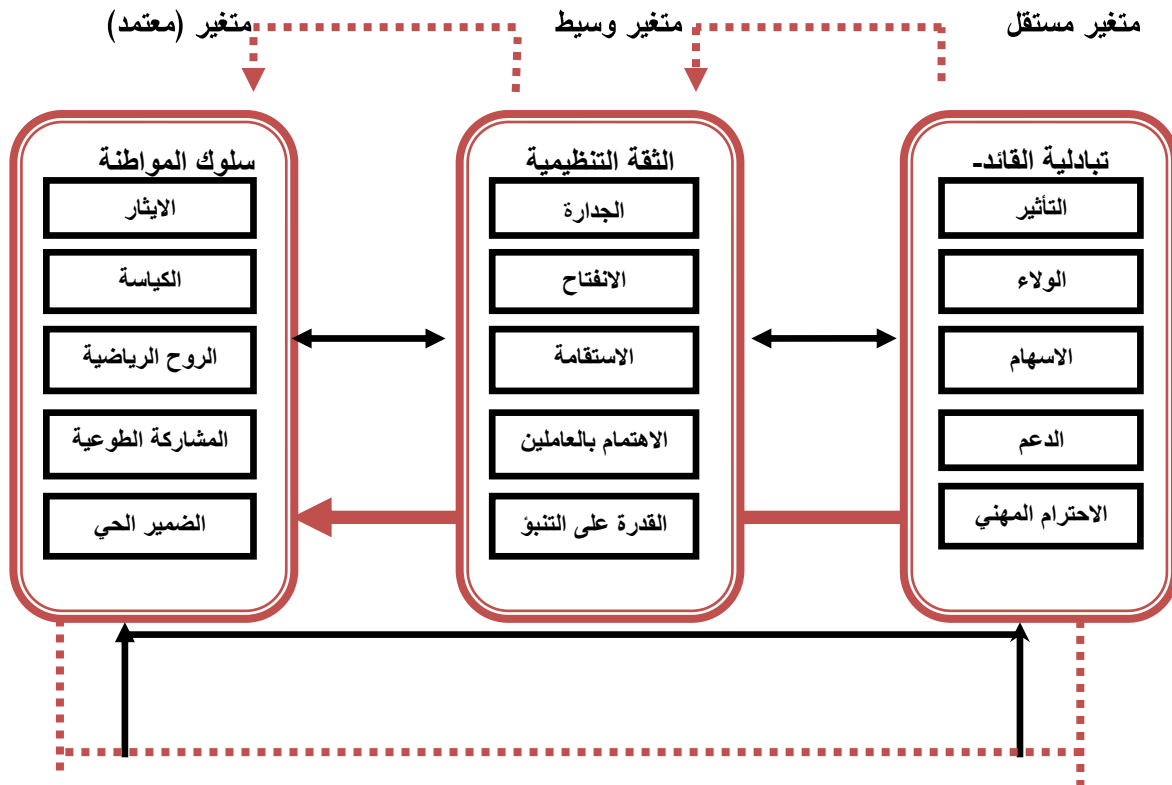
يعتمد انموذج البحث الذي وضعته الباحثة على الأساس النظري الذي تناول متغيرات البحث (تبادلية القائد-العضو، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية) ويوضح الشكل (1) علاقات الارتباط والتأثير ، اذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير، أما السهم المستمر فيشير الى علاقة التأثير غير المباشر.

وتشمل متغيرات البحث:-

- المتغير المستقل أو التوضيحي: ويتمثل بمتغير تبادلية القائد -العضو والذي يقاس من خلال خمسة أبعاد (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم).
- المتغير الوسيط: ويمثله متغير الثقة التنظيمية ويقاس من خلال خمسة ابعاد هي (الجدارة ، الانفتاح، القدرة على التنبؤ،الاهتمام بالعاملين، الاستقامة).
- المتغير التابع(المعتمد): والذي يمثله متغير سلوك المواطنة التنظيمية ويقاس بخمسة ابعاد ايضا هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، المشاركة الطوعية).

دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق  
الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين

النموذج الفرضي للبحث



المصدر (اعداد الباحثة)

### سابعا: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد -العضو بأبعادها (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) والثقة التنظيمية بأبعادها (الجدارة، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين، القدرة على التنبؤ، الاستقامة).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد-العضو بأبعادها (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، المشاركة الطوعية).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الجدارة، الانفتاح، الاهتمام بالعاملين، القدرة على التنبؤ، الاستقامة) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، المشاركة الطوعية).
4. تؤثر تبادلية القائد-العضو بأبعادها تأثيراً موجباً وذو دلالة معنوية في الثقة التنظيمية.
5. تؤثر تبادلية القائد-العضو بأبعادها تأثيراً موجباً وذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمية.
6. تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها تأثيراً موجباً وذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمية.
7. يزداد تأثير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية.



### ثامنا: التعاريف الإجرائية

أولاً: تبادلية القائد - العضو (LMX) Leader-Member Exchange

هي منظور للقيادة توطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والعضو كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة وباعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الإيجابية الإجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي.

وينشأ هذا التفاعل عن طريق الأبعاد التي جرى اعتمادها في المقياس الذي تم استعماله في دراسة (Yousaf:2008) والذي اعتمد بدوره على مقياس (Liden.R & Maslyn.J:1998) والأبعاد هي:

✓ التأثير Affect:

وهو التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل اساسي على الدافع الذاتي أكثر من العمل والقيم المهنية .

✓ الولاء Loyalty:

المدى الذي يدعم كل من القائد والعضو بعضهم البعض بشكل علني على المستويين المهني والشخصي.

✓ المساهمة Contribution:

هي مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من اعضاء العلاقة الثنائية الديناميكية باتجاه تحقيق الاهداف التبادلية .

✓ الاحترام المهني Professional respect:

يشير الى التقدير المتبادل الذي يملكه الطرفان فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما.

✓ الدعم Support:

الدرجة التي يثمن بها اعضاء العلاقة الثنائية جهود وأسهمات احدهما الاخر والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المشتركة .

### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior

سلوك تقديري يختاره الموظف للقيام به طوعية يتخطى السلوك الرسمي المحدد في وصف الوظيفة وغير مرتبط بنظام المكافآت الرسمي ولا ينتظر الفرد للحصول منه على أي مردود مادي، إذ انه لا يحاسب عليه اذا لم يقم به على اعتبار انه دور استثنائي يؤثر بشكل ايجابي في رفع كفاءة وفاعلية الأداء للمنظمة وأعضائها. وتتضمن الأبعاد الآتية استبانة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للدراسة التي اجراها الباحث (Organ:1988) كما في (Wan:2009,14) (Öztürk:2010,21) (Unuvar:2006,17)، (الزبيدي:2007،64) (Ebbikink:2008,10) (Jahangir et al :2004,79) (الرقاد، ابو دية: 2012،



✓ الايثار Altruism:

ويعني مساعدة وحب الغير ، بما يشكل سلوكا يدعم فرد معين بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية، فضلا عن الابتعاد عن الانانية في اثناء تأدية العمل داخل المنظمة .

✓ الكياسة/المجاملة Courtesy:

مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل في المنظمة وتسهيل الاستعمال البناء للوقت والجهد.

✓ الروح الرياضية Sporting spirit:

هي مدى تحمل الشخص وتقبله لبعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة بالإضافة الى قيامه بأداء العمل في ظروف اقل من الظروف المطلوبة للعمل بدون اظهار التذمر او الشكوى او الملل .

✓ الضمير الحي Conscientiousness:

يصف سلوك الفرد التقدير الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات الوظيفة، فيما يتعلق باتباع الفرد لقواعد ولوائح واجراءات المنظمة دون ان يكون هناك رقيب .

✓ المشاركة الطوعية Civic Virtue:

تشير الى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحرص على نجاحها وتطورها .

ثالثا: الثقة التنظيمية Organizational Trust

هي قرار الطرف الأول سواء كان ( فرد او منظمة او جماعة ) النابع عن رغبته بأن يكون معرضاً لأفعال الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استناداً الى المبادئ الاخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما".

وتشمل الابعاد التالية التي جرى اعتمادها في المقياس الذي استخدمه (Mishra :1996) و(Shockley-Zalabak et al:2000)، في حين تم قياس بعد الاستقامة في ضوء مقياس دراسة (Mayer and davis 1999) كما في (Dietz & Hartog: 2006)

✓ الجدارة Competence:

وهي الخصائص التي تشير الى المقدرة والتأثير والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديراً بها

✓ الانفتاح Openness:

وهو مجموعة من المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة عند التزام الحائز على الثقة بها .

✓ القدرة على التنبؤ Predictability :

اعتقاد مانح الثقة بأن تصرفات الحائز عليها يمكن التنبؤ بها مسبقاً.

✓ الاهتمام بالموظفين Concern for employees:

تتضمن اهتمامات المنظمة ورؤسائها بالموظفين من مشاعر الرعاية والتعاطف والتسامح والسلامة وتساهم الجهود الخالصة في فهم المشاعر في ارتفاع مستويات الثقة في اي علاقة.



## ✓ الاستقامة Integrity:

أدراك مانح الثقة بأن الحائز على الثقة يلتزم بمجموعة المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة، مثل امتلاكه شعور بالعدالة أو أن تكون أفعاله متطابقة مع أقواله.

## تاسعا: مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار الفرضيات ميدانياً قد اختارت الباحثة وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، وهي وزارة تعنى بشؤون المهاجرين والمرحّلين داخلياً وخارجياً، وحرصاً من الباحثة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified random Sampling) وهي إحدى الأساليب الإحصائية المستعملة في اختيار عينة البحث الملائم يتم من خلالها تقسيم مفردات المجتمع Population إلى عدد من المجتمعات الجزئية Subpopulation، مفردات كل منها متجانسة فيما بينها ولكنها مختلفة فيما بينها ويسمى عندئذ كل مجتمع جزئي بالطبقة Stratum أو الشريحة وبالتالي يمكن سحب عينة عشوائية من كل طبقة ثم تجمع هذه العينات العشوائية المختلفة في عينة واحدة أكبر تسمى بالعينة العشوائية الطبقية (البياتي، القاضي: 2010، 169).

وقد بلغ حجم عينة البحث (57) فرد موزعة على ثلاث طبقات ويوضح الجدول (1) بشكل تفصيلي توزيع عينة البحث وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم (1) توزيع عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

| عينة البحث  | العدد الواجب التوزيع | الموزع فعلا | المسترجع | نسبة الاسترجاع |
|-------------|----------------------|-------------|----------|----------------|
| مدراء عامين | 3                    | 4           | 2        | 50%            |
| رؤساء أقسام | 12                   | 13          | 12       | 92%            |
| مسؤولي شعب  | 42                   | 44          | 42       | 96%            |
| المجموع     | 57                   | 61          | 56       | 92%            |

المصدر من اعداد الباحثة

وبالنظر الى الجدول اعلاه يتبين ان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 56 استبانة . ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح اهم خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية



جدول رقم (2) السمات الديموغرافية لعينة البحث

| النسبة المئوية | العدد | الفئة          | السمة                        |
|----------------|-------|----------------|------------------------------|
| 60.7           | 34    | ذكور           | الجنس                        |
| 39.3           | 22    | إناث           |                              |
| 100            | 56    |                | المجموع                      |
| 25             | 14    | أقل من 29 سنة  | العمر                        |
| 48.2           | 27    | 30-39          |                              |
| 23.2           | 13    | 40-49          |                              |
| 3.6            | 2     | 50-59          |                              |
| 100            | 56    |                | المجموع                      |
| 8.9            | 5     | اعدادية        | التحصيل الدراسي              |
| 10.7           | 6     | دبلوم          |                              |
| 73.2           | 41    | بكالوريوس      |                              |
| 7.2            | 4     | ماجستير        |                              |
| 100            | 56    |                | المجموع                      |
| 30.4           | 17    | أقل من 5 سنوات | عدد سنوات الخدمة<br>الوظيفية |
| 42.9           | 24    | 6-10           |                              |
| 14.3           | 8     | 11-15          |                              |
| 5.3            | 3     | 16-20          |                              |
| 7.1            | 4     | أكثر من 21 سنة |                              |
| 100            | 56    |                | المجموع                      |

المصدر: اعداد الباحثة

ويلاحظ من خلال مؤشرات الجدول (3) الاتي:

- أ- انخفاض نسبة الاناث في العينة اذ بلغت نسبتهم (39.3%) مقابل (60.7%) للذكور وتعد هذه النسبة طبيعية نظرا لطبيعة عمل الوزارة الذي يحتاج الى الانتشار على عموم رقعة القطر والعمل في المناطق البعيدة عن مركز الوزارة.
- ب- تعد فئة 30-39 هي النسبة الاكبر مما يعطي مؤشر على وجود اجيال شابة يمكن استثمارها في المستقبل.
- ت- غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (73.2%) وهذا يدل على ان الوزارة المبحوثة تعتمد على ذوي المؤهلات لتولي مهام الادارة .
- ث- معظم افراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم 6-10 ما نسبته (42.9%) في حين توزعت بقية العينة على سنوات الخدمة الاخرى.



## عاشرا: ادوات البحث

من اجل تحقيق أهداف البحث واغناؤه بالمعلومات الكافية ، فقد اعتمدت الباحثة على المصادر المكتبية العربية والاجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)، كما واعتمدت الباحثة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث وقد تألفت من (72) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسية وخمسة عشر بعداً فرعياً وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن الجزء الاول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الاستبانة الفقرات التي تقيس الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث والجدول (3) يوضح ذلك

الجدول (3) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

| المتغيرات الرئيسية      | الابعاد الفرعية    | ارقام الفقرات | عدد الفقرات | المقياس المعتمد                                            |
|-------------------------|--------------------|---------------|-------------|------------------------------------------------------------|
| تبادلية القائد - العضو  | التأثير            | 5-1           | 5           | (Liden&Maslyn:1998)                                        |
|                         | الولاء             | 9-6           | 4           |                                                            |
|                         | المساهمة           | 13-10         | 4           |                                                            |
|                         | الاحترام المهني    | 17-14         | 4           |                                                            |
|                         | الدعم              | 22-18         | 5           |                                                            |
| سلوك المواطنة التنظيمية | الايثار            | 27-23         | 5           | مقياس (Organ:1988)                                         |
|                         | الكياسة            | 32-28         | 5           |                                                            |
|                         | الروح الرياضية     | 37-33         | 5           |                                                            |
|                         | الضمير الحي        | 42-38         | 5           |                                                            |
|                         | المشاركة الطوعية   | 47-43         | 5           |                                                            |
| الثقة التنظيمية         | الجدارة            | 52-48         | 5           | مقياس (Mishra:1996) ومقياس Shockley-Zalabak et al 2000..al |
|                         | الافتتاح           | 57-53         | 5           |                                                            |
|                         | القدرة على التنبؤ  | 62-58         | 5           |                                                            |
|                         | الاهتمام بالعاملين | 67-63         | 5           |                                                            |
|                         | الاستقامة          | 72-68         | 5           | (Mayer and Davis 1999)                                     |

المصدر (اعداد الباحثة)

## الحادي عشر: الاساليب الاحصائية

اعتمدت الباحثة الاساليب الاحصائية الاتية:

• النسب المئوية والتكرارات Percentages

• الوسط الحسابي Mean

• الانحراف المعياري Standard deviation

• معامل الاختلاف C.V Coefficient of Variation

• معامل ارتباط بيرسون Pearson

• معامل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression coefficient

• تحليل المسار Path-Analysis



## المحور الثاني/ الإطار النظري للبحث

أولاً: تبادلية القائد - العضو (Leader-member exchange)

### 1. مفهوم تبادلية القائد-العضو

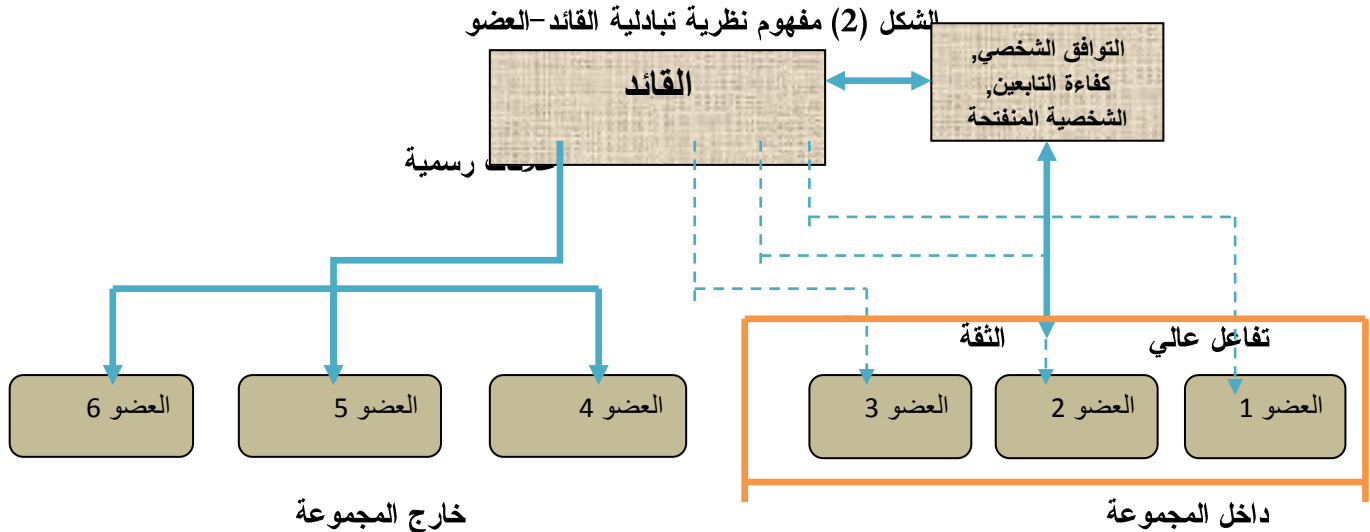
تعد نظرية تبادلية القائد-العضو إحدى النظريات المعاصرة والمهمة في القيادة التنظيمية من خلال تركيزها على طبيعة العلاقات بين القائد (الرئيس) والعضو (المروّس) وتتجسد طبيعة هذه العلاقات في عملية التأثير بين الطرفين.

يرجع أصول النظرية كرد فعل لمفهوم "تمط القيادة المتوسطة" (Average leadership style) (Schriesheim et al : 1999 , 64) الذي يفترض بأن القائد يستعمل أسلوب موحد في التعامل مع جميع الموظفين داخل التنظيم (Graen and Uhl- bien :1995) وهذا ما أكدت عليه جميع النظريات التقليدية التي فسرت القيادة على إنها دالة في كل من الخصائص الشخصية والسلوكية والموقفية للقائد إلا إن الباحثين في ذلك الوقت أدركوا بأن هذا النمط لن يكتب له الاستمرار، لأنه أغفل جانباً مهماً من جوانب تعزيز العلاقات الاجتماعية بين القائد وأعضائه (Liden : Graen :1980 , 451) ألا وهي العلاقات الثنائية التبادلية بين القائد والعضو التي يسودها الإحترام والثقة والدعم المتبادل بينهما للوصول إلى النجاح التنظيمي.

واستمرت مساهمات الباحثين في هذا المجال كجهود الباحثين (Graen , Dansereau , Haga) الذين طوروا نهجاً بديلاً لدراسة القيادة (Barbuto , Gifford :2012 , 19) من خلال التركيز على العلاقات الثنائية المتميزة التي تنشأ بين القائد والعضو، عرفت حينها بنظرية "الترابط الثنائي العمودي" Vertical dyad Linkage وذلك في منتصف سبعينات القرن الماضي (5 , 1984 : Vecchio, Gobdel) لأن تركيزها كان على عمليات التأثير المتبادل بين الثنائيات العمودية التي تتألف من شخص يملك سلطة مباشرة على شخص آخر (117 , 2006 : Yukl) وهو مفهوم مرادف لتبادلية القائد -العضو Leader -member exchange ، فهي واحدة من النظريات القليلة التي توضح بأن القادة يستعملون أساليباً مختلفة مع كل عضو (Liden , Graen :1980 , 451).

اذ عرض الباحث (Soldner :2009 , 2) فكرة النظرية كما مبينة في الشكل (2) التي مفادها أن القائد يميز بين المروّسين عن طريق تشكيل مجموعتين تضم كل مجموعة عدداً من الأعضاء داخلها و يطلق على المجموعة الأولى بالأعضاء داخل المجموعة (in-group) إذ إنهم يمتلكون خصائص مماثلة لما يمتلكه القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والإحترام والالتزام ويكون القائد قادراً على إنجاز كثير من المهام بفاعلية عند العمل مع تلك المجموعة، وهذه المجموعة تتصف بالقدرة على إنجاز المهام والأعمال فضلاً عن الرغبة في العمل ووضع أساليب مبتكرة لغرض تعزيز أهداف المجموعة ، وتتميّناً لجهودهم يقوم القائد بالمقابل بمنحهم مزيداً من الفرص والدعم والإهتمام ومسؤوليات إضافية للمشاركة في إتخاذ بعض القرارات، وهكذا فإنهم يشكلون حلقة عمل مع القائد لتحقيق أهداف المنظمة (2 , 2010 : Lunenberg).

اما المجموعة الثانية فيطلق عليها بالأعضاء خارج المجموعة (out-group) فإنهم يعملون خارج دائرة القائد ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة لهم وفق العقد الرسمي للعمل مع درجة أقل من الثقة والولاء والاحترام، ومن ثم لا يحصلون على دعم وإهتمام وثقة قائدهم بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقاً لوظائفهم ولذلك توصف العلاقة بين هذه المجموعة والقائد بأنها علاقة ذات جودة منخفضة ( Lee :2000, 41 ).



Source : ( Robbins, S.: 2005, " essentials of Organizational behavior", 11Th ED, person education, Inc, USA)

وعلى الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي تناولت نظرية تبادلية القائد-العضو LMX، إلا أنه اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهومها ، فقد طرحت مفاهيم متعددة جاءت لتنسجم مع رؤى الباحثين المتنوعة، فإتجه بعض الباحثين أمثال (Graen , Haga , Dansereau:1975) بالتركيز على عمليات صنع الدور في تعريف النظرية إذ عرفت بأنها "نظرية للقيادة توضح عمليات صنع الدور بين القائد والعضو على أساس العلاقات الإجتماعية التي تتطور بمرور الوقت ( Yukl and Michel :2006 88-89 ).

في حين ركز باحثون آخرون على العلاقات الشخصية في تعريف نظرية تبادلية القائد-العضو ومن هذه التعاريف ما جاء به (Graen :1976) إذ عرفها بأنها "العلاقات التبادلية الشخصية بين القائد والعضو" (Lee :2000 ,15)، فيما ذهب آخرون باعتبار تبادلية القائد -العضو علاقات ثنائية ، إذ عرفها Castro & (Coglisor :1999) بأنها "العلاقات الثنائية الديناميكية بين القائد والعضو إذ يقوم القائد من خلالها بتطوير علاقات مختلفة مع كل عضو من أعضاء داخل المجموعة على إنفراد " (Becker et al :2005 , 145).



أما تفسير مفهوم تبادلية القائد- العضو بوصفها تبادل إجتماعي فقد عرفها ( Deluga & Perry 1991: ) و ( Deluga 1992 ) "بأنها علاقات تبادلية إجتماعية تؤطر العلاقة بين القائد والعضو على أساس الثقة، الولاء، الدعم، المكافآت الرسمية وغير الرسمية، التأثير المتبادل مع التركيز على بعد الإحساس بالمصير المشترك للطرفين ( 72 , Schriesheim et al :1999 ) وضمن المنظور ذاته عرف ( Mayer :2004 ) ( 7 ) تبادلية القائد-العضو بأنها "منظور قائم على أساس العلاقات تركز على عمليات التبادل الاجتماعي بين القادة والاعضاء المعتمدة على الثقة والاحترام والالتزام".

تستخلص الباحثة مما تقدم ان ما تم استعراضه من وجهات نظر لا تخلو من التباين حول تعريف مفهوم تبادلية القائد-العضو LMX وهذا التباين والإختلاف نجم عنه عدم وجود تعريف موحد، كونه ناتج عن اختلاف اهتمامات الدارسين والباحثين واختلاف الزاوية التي ينظر الى نظرية تبادلية القائد-العضو من خلالها ، وأمام كل ذلك يمكن الوصول الى تعريف يتناول النظرية بمفهوم شمولي يجمع اكبر قدر ممكن من الأفكار التي طرحها الباحثين آنفاً "هي منظور للقيادة تؤطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والعضو كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة وباعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الايجابية الإجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي".

## 2 اهمية تبادلية القائد-العضو

✓ تساهم في تحقيق النتائج التنظيمية (الأداء العالي ، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، انخراط اعضاء داخل المجموعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية ،إنخفاض دوران العمل) وهذا ما أوضحه عديد من الباحثين امثال (Soldner:2009,5),(Vecchio & Gobdel:1984),(Graen & Uhl-), (Bien:1995).

✓ دورها الفريد في تفسير ظاهرة القيادة من خلال سعيها للتركيز على نوعية العلاقات الثنائية بين القائد والعضو وامكانية تأطيرها والسعي لجعلها منسجمة مع متطلبات عمل المنظمة (الخفاجي، منصور:2010، 88).

✓ تزداد أهمية تبادلية القائد-العضو من خلال تعاملها مع التغيرات في نشاطات أعضاء المنظمة كالإثراء الوظيفي (Uhl-Bin & Graen:1995) والذي يعرف بأنه "توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته بحيث لا يكون عمله سطحياً او هامشياً او مجرد نشاط (مطر:2008، 21) اذ ان القادة بأمكانهم التأثير على خصائص عمل الأعضاء من خلال إعطائهم المزيد من الفرص لتحقيق الإستقلالية في العمل وتمكينهم لمهام تحتاج الى مهارات مختلفة وبالمقابل قدرة الأعضاء على القيام بهذه المهام مما يعطي أهمية للإثراء الوظيفي وقدرته على تعميق العلاقة الثنائية والذي يولد علاقات تبادلية ذات جودة عالية لتحقيق أهداف المنظمة.



## 3. ابعاد تبادلية القائد-العضو

من المسائل المهمة التي ناقشها الباحثين في نظرية تبادلية القائد-العضو هو طبيعة العلاقات بين القائد والعضو (Dienesch , Liden: 1986, 624) وان القضية الرئيسية تتمثل في جودة ونوعية تلك العلاقة وانعكاساتها ايجابياً على مستويات الأداء، وبالتأكيد الذي يجسد هذه العلاقة ويقيم نوعيتها هي الأبعاد المرتبطة بها (3, 2008: Kong)، اذ عرف الباحث (302, 2006: Breukelen et al) الابعاد بأنها مجموعة من العناصر أو المكونات التي تحدد جودة العلاقة التبادلية التي اذا ما توافرت تؤدي حتماً الى علاقات ذات جودة عالية وفي حال عدم توافرها تؤدي الى علاقات ذات جودة منخفضة .

وقد تناول الباحثون دراسة تبادلية القائد-العضو من خلال عدة ابعاد مختلفة، الا ان الابعاد الاساسية والتي اخذت حيزاً من اهتمام معظم الباحثين يمكن حصرها بخمسة ابعاد هي (التأثير ، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) (وهي ذات الابعاد التي تبناها البحث الحالي) وفيما يأتي استعراض لتلك الابعاد: (895, 2012: Farahbod et al) , (13, 2008: Yousaf)

- التأثير Affect: هو التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل أساسي على الدافع الذاتي أكثر من العمل والقيم المهنية .
- الولاء Loyalty : المدى الذي يدعم كل من القائد والعضو بعضهم البعض بشكل علني على المستويين المهني والشخصي.
- المساهمة Contribution: هي مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من اعضاء العلاقة الثنائية باتجاه تحقيق الأهداف المتبادلة ، ومستوى المساهمة لكل عضو تتأثر بصعوبة وأهمية المهام التي يقوم بها أعضاء العلاقة ولذلك فإن المساهمة تركز على السلوك المرتبط بالمهام للأعضاء (3, 2008: Kong).
- الاحترام المهني Proffitonal respect: يشير الى الإحترام المتبادل الذي يملكه الطرفين فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما .
- الدعم Support: هو الدرجة التي يثمن بها أعضاء العلاقة الثنائية مجهودات ومساهمات أحدهما الآخر والتي تؤدي الى تحقيق الأهداف المشتركة (502, 1986: Eisenberger et al).

## ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship behavior

## 1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية ، اذ يلقي هذا المفهوم إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمفكرين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر بالمنظمة وأغلاها قيمة وهم العاملون ( ابو تايه :2012، 153).

ويعد (Organ) من اوائل الباحثين في سلوكيات المواطنة التنظيمية الذين استخدموا عبارة "Organizational citizenship behavior" (OCB) دلالة على سلوك العاملين المفيد من الناحية التنظيمية فهو سلوك غير محدد وانما يحصل اختياري لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم (Dipaola & Hoy 2005, 36).



ونظرا لأهمية هذا المفهوم بالنسبة للباحثين والمختصين فقد تعددت وتباينت رؤاهم والزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها مما أدى الى بروز عدد من الاتجاهات في تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، فقد ركز الإتجاه الأول على سلوكيات الدور الإضافي او تخطي الواجبات الرسمية، وضمن هذا الإتجاه عرف كل من (Konvonsky & Pugh :1994 , 656) بأنها " سلوك الموظف الذي يتجاوز نداء الواجب الرسمي ، وغير معترف به ضمن هيكل المكافآت الرسمي للمنظمة"

اما الإتجاه الثاني فقد ركز على السلوكيات الطوعية التقديرية ، وضمن هذا الإتجاه عرفها (Smith et al :1983) بأنها" مساهمات فردية اختيارية ، تتسم بطابع الطوعية والتي تتعدى إطار الواجبات الرسمية والمكافآت التعاقدية لإتجاز المهام المحددة في مكان العمل "(Organ :1997, 86). أو كونها "سلوك اختياري تقديري يتجاوز توقعات الدور الحالي ويعود بالفائدة على المنظمة ويهدف الى مساعدتها ويعزز من أدائها "(Jahngir et al : 2004 , 76).

في حين ركز الإتجاه الثالث على الجانب الاجتماعي ، إذ عرفها (Organ:1997, 95). بأنها "الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية النفسية التي يحصل فيها اداء المهام"، أو كونها "سلوك إيجابي طوعي من العاملين في المنظمة تجاه العاملين الآخرين أو المنظمة نفسها بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى "(الزبيدي :2007، 59).

وفي ضوء ما تقدم وإنسجاماً مع هدف البحث يمكن الوصول الى تعريف يتناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل شمولي ينسجم مع الأفكار التي طرحها الباحثين آنفاً إذ ترى الباحثة بأنه:- " سلوك تقديري يختاره الموظف للقيام به طوعية يتخطى السلوك الرسمي المحدد في وصف الوظيفة وغير مرتبط بنظام المكافآت الرسمي ولا ينتظر الفرد للحصول منه على أي مردود مادي إذ انه لا يحاسب عليه اذا لم يقيم به على اعتبار انه دور استثنائي يؤثر بشكل إيجابي في رفع كفاءة وفاعلية الأداء للمنظمة وأعضائها ."

## 2. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

كي تتمكن المنظمات من أن تكون فاعلة فأن سلوك المواطنة التنظيمية كشكل من اشكال السلوك المنتج يعد ضرورياً لها (Lock:2005, 29) .

ومما لا شك فيه ان المورد البشري يلعب دوراً حيوياً في انتاج هذا السلوك ،وهذا السبب دفع العديد من المنظمات لتشجيع موظفيها على المشاركة بواسطة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mansoor et al:2012, 568) بأعتبار ان سلوك المواطنة التنظيمية OCB ظاهرة مرتبطة بالرؤية المنظمة وما تملكه تلك المنظمة من قيم ورسالة واهداف وموارد بشرية متميزة وهيكل وادارة وقيادات وثقافة تنظيمية كلها تدعم حدوث مثل هذه السلوكيات وتشجع على ادائها وتسهم بفاعلية وكفاءة ونجاح المنظمة (الزويبي :2010، 42) .



وان أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من النتائج والآثار الايجابية الكثيرة التي يمكن تحقيقها للمنظمة وهي على النحو الاتي:- (حواس :2003، 21)

أ- يعمل سلوك المواطنة على تحسين انتاجية العمل بأعتباره مصدراً مجانياً لها.  
ب- يعمل سلوك المواطنة على تحسين قدرات ومهارات العاملين والمدراء على حد سواء.  
ت- يعمل سلوك المواطنة على اشاعة روح الالتزام بين العاملين وحل المشاكل التي تواجههم وتواجه العمل ككل.

ث- يعمل سلوك المواطنة على تحسين مستوى فاعلية وكفاءة المنظمة.

ج- يقلل سلوك المواطنة لدى العاملين من مستوى التسرب الوظيفي لهم.

### 3. ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تتحدد الابعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية التي تبناها البحث الحالي على وفق انموذج (Organ)، لأنه يمثل كافة الأنماط السلوكية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد اعتمدته كثير من الباحثين أمثال ( Wan:2009, 14) (Öztürk:2010,21), (Unuvar:2006,17) (الزبيدي:2007، 64) (Ebbikink:2008, 10) (Jahangir et al :2004, 79) (الرفاد، ابو دية :2012، 746) ومن أهم أبعاد هذا الانموذج هي(الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، المشاركة الطوعية) وفيما يأتي اشارة الى هذه الابعاد:

1. الايثار Altruism – ويعني مساعدة وحب الغير بما يشكل سلوكا يدعم فيه فرد معين بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية فضلا عن الابتعاد عن الانانية في اثناء تأدية العمل داخل المنظمة .  
2. الكياسة Courtesy –مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل في المنظمة وتسهيل الاستعمال البناء للوقت والجهد.

3. الروح الرياضية Sporting spirit – وهي مدى تحمل الشخص وتقبله لبعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة ، بالإضافة الى قيامه بأداء العمل في ظروف اقل من الظروف المطلوبة للعمل بدون اظهار التذمر او الشكوى او الملل

4. الضمير الحي Conscientiousness – يصف سلوك الفرد التقديري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات الوظيفة فيما يتعلق باتباع الفرد لقواعد ولوائح واجراءات المنظمة دون ان يكون هنالك رقيب.

5. المشاركة الطوعية Civic virtue – وتشير الى سلوك الفرد التطوعي الذي يعبر عن المشاركة البناءة والمسؤولة في ادارة امور المنظمة والاهتمام بمصيرها والحرص على نجاحها وتطورها .

## ثالثاً:الثقة التنظيمية Organizational trust

### 1. مفهوم الثقة التنظيمية

ان المتتبع لظاهرة الثقة يجد انها قديمة قدم الاشكال البدائية للمجتمع البشري ( Mollering et al: 557, 2004)، إذ تعد عنصراً مهماً في العلاقات الانسانية البناءة لأنه يخلق التكاتف ويعطي الناس الشعور بالامن (Pusa & Tolvanen : 2006, 30)، وتعد شرطاً أساسياً مسبقاً لجميع العلاقات الاجتماعية (Hassan & Semerioz : 2010, 69)، لكن الاهتمام العلمي بالثقة بدأ في خمسينات القرن المنصرم بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس (الطائي: 2007، 60) .

إذ ان الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وهذا الاختلاف يعود الى اختلاف الميول التي تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشكرجي : 2008، 64)، وفي ستينيات القرن الماضي برزت أفكار الثقة في علم الاجتماع اذ وصف (Coffman: 1963) في دراسته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية (Mollering et al: 2004, 558) أما في مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية وان الأفكار الأولى قدمت لأول مرة من قبل (Luhman 1979) الذي أكد بدوره على اهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية (الطائي: 2007، 60) اذ عدها من الناحية الوظيفية كآلية للحد من التعقيد الاجتماعي (Straiter, 2005: 87) .

وفي ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي ومع ظهور العولمة ، التغيرات في ظروف العمل فأن الخلافات التي اصبحت أكثر وضوحاً مع بروز أهمية العدالة داخل مكان العمل، وظهور تكنولوجيا المعلومات مع استبدال المنظمات التقليدية بالمنظمات الهرمية، قد ازداد على أثرها الإهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية، وهذا بدوره تطلب انشاء العمليات التنظيمية ليس على أساس القوة وانما على اساس الثقة لأنها تتيح تبادل فاعل للمعلومات في المنظمة وتقلل عملياً من تكاليف العمل وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة Yilmaz & Atalay: (2009, 341)، (Martins: 2000, 27).

وانطلاقاً مما سبق عرفت الثقة التنظيمية بأنها استعداد المنظمة اعتماداً على ثقافتها وسلوكيات الاتصال في العلاقات والتبادلات لأن تكون قابلة للتأثر بأفعال الآخرين بناءً على اعتقاد بان الطرف الآخر سواء كان (فرد او منظمة او مجموعة) جدير، منفتح، صادق، يعتمد عليه، متماثل مع الأهداف والمعايير والقيم المشتركة" (Shockly-Zalabak et al: 2000, 4).

كما عرفت بأنها "الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين (زملاء عمل ، الرئيس المباشر، الادارة العليا ) والرغبة بالاعتماد عليهم على اساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم" (Chen & Dhillon: 2003, 304) ، ويراه (Yilmaz, Atalay: 2009, 343) بأنها "التوقعات الايجابية لأعضاء المنظمة حول تطبيقات وسياسات المنظمة بأنها ستخدم مصالحهم وتحقق أهدافهم " .

ومما سبق وانسجماً مع هدف البحث ترى الباحثة ان الثقة التنظيمية هي " قرار الطرف الأول سواء كان ( فرد او منظمة او جماعة ) النابع عن رغبته بأن يكون معرضاً لأفعال الطرف الآخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استناداً الى المبادئ الاخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما"

## 2. اهمية الثقة التنظيمية

تستمد الثقة التنظيمية اهميتها من الدور الذي تضطلع به في المنظمة، فقد عدها الكثير من الباحثين المركب السحري في الحياة التنظيمية ، الزيت الذي يقلل الاحتكاك، الرابط الذي يجمع الاجزاء المنفصلة معاً والمحفز



الذي يسهل العمل (Gunpath: 2006, 27)، ويمكن اجمال اهم مزايا وفوائد الثقة التنظيمية: ( Msanjila 254, 2010, Afsarmanesh & ) (شاهين : 2010، 67)، ( Gunpath: 2006, 14-15 )، ( Rousseau et al : 1998, 394 ), ( Atalya & Yalmaz : 2009, 343 )،

1. تحفز الثقة الأعضاء لقبول المسؤوليات في حالة كون المعلومات غير مؤكدة وغير كاملة .
2. تساعد الثقة في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة.
3. تعمل الثقة على تشجيع أعضاء المنظمة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم.
4. تساعد الثقة في تفعيل الإتصال المفتوح بين أعضاء المنظمة والحد من الصراعات داخلها.
5. تؤدي الثقة الى الإبتحاح والإستعداد للإستماع وقبول النقد.
6. تؤدي الثقة الى زيادة القدرة على التنبؤ والإعتمادية.
7. تعمل الثقة على تسهيل عمل الإدارة.
8. تسهل الثقة فرص مواجهة المخاطر والأزمات مع تعزيز الأشكال التنظيمية القادرة على التكيف

### 3/ ابعاد الثقة التنظيمية

تعددت الاتجاهات التي حدد بموجبها الباحثين ابعاد الثقة التنظيمية، وعلى الرغم من تعدد تلك الاتجاهات الا انها لم تقد الى تناقضات حادة في مضمون تلك الابعاد، الا انها كانت تعكس التباينات في الرؤى الفلسفية لهم، ويمكن حصر الابعاد الاساسية التي اخذت اهتمام اغلب الدراسات بخمسة ابعاد:

الجدارة Competence :- وتشير الى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب (ابراهيم : 2009، 62) ويعتبر الحائز على الثقة جديراً بها لاداء العمل على اكمل وجه ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل (الزهراني: 2011، 17).

الافتتاح Openness :- هي مجموعة المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة عند التزام الحائز على الثقة بها (Shockley-Zalabak et al : 2000, 9).

القدرة على التنبؤ Predictability :- اعتقاد مانح الثقة بأن تصرفات الحائز عليها يمكن التنبؤ بها مسبقاً. وهذا يعني ان القدرة على التنبؤ تعتمد تحديداً على ثبات واتساق سلوك الطرف الاخر ( Daitz & Hartog: 2006, 560).

الاهتمام بالموظفين Concern for employees :- وتتضمن اهتمامات المنظمة ورؤسائها بالموظفين من مشاعر الرعاية والتعاطف والتسامح والسلامة وتساهم الجهود الخالصة في فهم المشاعر في ارتفاع مستويات الثقة في اي علاقة. ( Shockley-Zalabak et al : 2000, 9 )

الاستقامة Integrity : أدراك مانح الثقة بأن الحائز على الثقة يلتزم بمجموعة المبادئ التي يجدها مانح الثقة مقبولة، مثل امتلاكه شعور بالعدالة أو أن تكون أفعاله متطابقة مع أقواله. ( Mayer et al 1995, 720).

### المحور الثالث/ الجانب العملي للبحث

اولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في الوزارة المبحوثة



## دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق

## الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين

1. تشخيص ووصف واقع تبادلية القائد-العضو في الوزارة المبحوثة استنادا الى مستوى اجابات عينة

البحث: يضم متغير تبادلية القائد-العضو وهو المتغير المستقل خمسة ابعاد (التأثير، الولاء،

المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) وكما موضح في الجدول (4)

جدول رقم (4) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير تبادلية القائد - العضو

| المتغير<br>(المجال)    | المحور             | الفقرات                                                                              | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|
| تبادلية القائد - العضو | التأثير            | 1. مسؤولي في العمل من نوع الاشخاص الذي احب ان أتخذه صديقاً                           | 3.89             | 1.06                 |
|                        |                    | 2. يتمتع مسؤولي المباشر بروح الفكاهة والمرح في العمل                                 | 3.86             | 0.88                 |
|                        |                    | 3. اشعر أن افكاري واراتي محط اهتمام مسؤولي المباشر                                   | 3.79             | 0.97                 |
|                        |                    | 4. اشعر بغياب القدوة الحسنة التي تقدم النصح والتوجيه للعاملين                        | 2.93             | 1.16                 |
|                        |                    | 5. أرى في مسؤولي المباشر شخصا ودودا ومقبولا للجميع                                   | 3.96             | 0.99                 |
|                        | الاجمالي           |                                                                                      | 3.69             | 30.4                 |
|                        | الولاء             | 6. يشجع مسؤولي اعمالي ويمدحني امام الاخرين                                           | 4.00             | 1.04                 |
|                        |                    | 7. يدافع مسؤولي عني امام الاخرين في حالة وقوعي بخطأ غير مقصود.                       | 3.89             | 1.06                 |
|                        |                    | 8. اتحدث باعتزاز عن مسؤولي امام الاخرين .                                            | 4.09             | 0.92                 |
|                        |                    | 9. ادافع عن قرارات مسؤولي في حال غيابه ووجوده بيننا                                  | 4.09             | 0.94                 |
|                        | الاجمالي           |                                                                                      | 4.02             | 0.095                |
|                        | المساهمة           | 10. اؤدي العمل لمسؤولي الى ابعاد من المجالات الوظيفية المخصصة لي                     | 3.89             | 1.11                 |
|                        |                    | 11. لا امانع ببذل قصارى جهدي لانجاز عملي .                                           | 4.66             | 0.58                 |
|                        |                    | 12. يستخدم مسؤولي صلاحياته ونفوذه لمساعدتي اذا ما لزم الأمر .                        | 3.91             | 1.01                 |
|                        |                    | 13. مساهماتي انا ومسؤولي مقبولة على مستوى العمل الحالي                               | 4.04             | 0.66                 |
|                        | الاجمالي           |                                                                                      | 4.13             | 0.36                 |
|                        | الاحترام<br>المهني | 14. اعجب بالمهارات المهنية التي يمتلكها مسؤولي في مجال عمله                          | 3.77             | 1.13                 |
|                        |                    | 15. احترم وبشدة إمام مسؤولي بالمجالات الوظيفية المحددة له                            | 4.16             | 0.89                 |
|                        |                    | 16. يبدي مسؤولي اعجابه لما املكه من معرفة ومهارة في العمل                            | 3.96             | 0.74                 |
|                        |                    | 17. تنسجم المهارات المهنية التي امتلكها مع مهارات مسؤولي والتي<br>تصب في مصلحة العمل | 3.61             | 1.14                 |
|                        | الاجمالي           |                                                                                      | 3.88             | 40.2                 |
|                        | الدعم              | 18. يعد العمل مع مسؤولي ذا قيمة ومعنى                                                | 3.84             | 1.02                 |
|                        |                    | 19. يؤمن مسؤولي بقدراتي ومهاراتي الوظيفية                                            | 4.14             | 0.62                 |
|                        |                    | 20. احصل دائما على دعم ايجابي من قبل مسؤولي خاصة عند تحقيقي<br>للداء المكلف به       | 3.91             | 0.90                 |
|                        |                    | 21. يتفهم مسؤولي مشكلاتي واحتياجاتي في العمل                                         | 3.89             | 0.91                 |
|                        |                    | 22. أبدي اعجابي بالاسلوب المبدع والبناء الذي يعتمده مسؤولي في<br>انجاز المهام        | 3.77             | 1.03                 |



|      |      |                               |
|------|------|-------------------------------|
| 40.1 | 13.9 | الاجمالي                      |
| 0.30 | 3.92 | اجمالي تبادلية القائد - العضو |

1. التأثير : حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.69) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات العينة لبعد التأثير كانت اجابات معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبأنحراف معياري (0.43)، وجاءت الفقرة (5) والمتعلقة برؤية المسؤول المباشر كشخص ودود ومقبول للجميع بأعلى وسط حسابي، اذ حصلت على وسط حسابي مقداره (3.96)، أما أقل تشنت فكان في الاجابة عن الفقرة (2) اذ بلغ (0.88)، في حين اعلى تشنت كان في الاجابة عن الفقرة (4) وبلغ (1.16)، وهذه اشارة الى وجود بعد التأثير المتبادل لدى افراد عينة البحث .

2. الولاء: أشارت النتائج ان الوسط الحسابي لبعد الولاء بلغ (4.02)، وهذا يعني بأن اجابات العينة لهذا البعد كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.095)، وهذا يشير الى ان العاملون يتميزون بولاء عالي لمسؤوليهم المباشرين، وكانت الفقرتين (8) (9) قد حققتا اعلى وسط حسابي ومقداره (4.09)، اذ حققت الفقرة (8) اقل تشنت وبلغت (0.92)، في حين اعلى تشنت في الاجابات كان في الفقرة (7) اذ بلغ (1.06).

3. المساهمة: اشارت النتائج ارتفاع مستوى هذا البعد في الاجابة اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي بلغ (4.13)، وهذا يعني بأن اجابات العينة لبعد المساهمة كانت متجهة وبشكل عال نحو الاتفاق والاتفاق التام وبأنحراف معياري (0.36)، وهذا يشير الى ان العاملون يتميزون بمساهمة عالية سواء اكانت لعملهم ام لمسؤوليهم المباشرين و قد حققت الفقرة (11) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.66)، مع اقل تشنت ومقداره (0.58)، في حين كانت الفقرة (10) قد حققت اقل وسط حسابي على الرغم من انه ايجابي واعلى تشنت اذ بلغا (3.89) و(1.11) على التوالي .

4. الاحترام المهني: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.88)، وهذا يعني بأن اجابات العينة لبعد الاحترام المهني تشير الى اتفاق المستجيبين على وجود الاحترام المهني المتبادل ما بين العاملين ورؤسائهم المباشرين وبأنحراف معياري قدره (0.24)، وجاءت الفقرة (15) بأعلى وسط حسابي ومقداره (4.16)، في حين حققت الفقرة (17) اقل وسط حسابي واعلى تشنت اذ بلغا (3.61) و(1.14) على التوالي.

5. الدعم: اتجهت اجابات العينة لمتغير الدعم نحو الاتفاق وهذا ماأكده الوسط الحسابي العام لهذا البعد الفرعي اذ بلغت قيمته (3.91)، وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبأنحراف معياري (0.14)، و حققت الفقرة (19) اعلى وسط حسابي واقل تشنت ومقدارهما (4.14)، (0.62) على التوالي، في حين حصلت الفقرة (22) على اقل وسط حسابي واعلى تشنت اذ بلغا (3.77) و(1.03) على التوالي.

اما ما يتعلق باستعمال معامل الاختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى اجابات العينة وترتيب ابعاد متغير تبادلية القائد - العضو فقد اعتمد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن معامل الاختلاف لفقرات ابعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في جدول (5) الاتي:



## دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق

## الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين

جدول (5) ابعاد متغير القائد- العضو على وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف

| تسلسل | المتغير         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية |
|-------|-----------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1     | التأثير         | 3.69          | 30.4              | 11.65          | الخامس          |
| 2     | الولاء          | 4.02          | 0.095             | 2.36           | الاول           |
| 3     | المساهمة        | 4.13          | 0.36              | 8.72           | الرابع          |
| 4     | الاحترام المهني | 3.88          | 40.2              | 6.19           | الثالث          |
| 5     | الدعم           | 13.9          | 40.1              | 3.58           | الثاني          |

عكست الاجابات في الجدول اعلاه قيم معامل الاختلاف فضلاً عن الأهمية النسبية لأبعاد متغير تبادلية القائد-العضو ، اذ جاء ترتيب اجمالي بعد الولاء بالمرتبة الاولى مما يعني هذا ان اجابات افراد العينة ضمن بعد الولاء كانت اقل تشبهاً والأكثر تجانساً وملائمة وأهمية عن باقي ابعاد المتغير الاخرى المكونة للمقياس، فيما احتل بعد الدعم المرتبة الثانية يليه بعد الاحترام المهني في حين كان بعد التأثير في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية، ويعود تفسير هذه النتائج الى ان اجابات الافراد بشأن الولاء كانت اكثر تركزاً واقل انحرافاً عن باقي اجابات الابعاد الاخرى مما جعله الاكثر اهمية.

## 2.تشخيص ووصف واقع سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارة المبحوثة

يضم متغير سلوك المواطنة التنظيمية وهو المتغير المعتمد خمسة ابعاد (الايثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، الضمير ، المشاركة الطوعية ) . وكما موضح في الجدول (6)

## جدول رقم (6) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير سلوك المواطنة التنظيمية

| المتغير (المجال)        | المحور   | الفقرات                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| سلوك المواطنة التنظيمية | الايثار  | 1. اساعد الآخرين لأداء مهماتهم لاسيما في الظروف غير الاعتيادية         | 4.46          | 0.63              |
|                         |          | 2. لا يهمني تقديم خدمات وجهود الى زملائي الجدد في العمل                | 4.02          | 1.21              |
|                         |          | 3. اتعاون مع زملائي المتأخرين عن اداء العمل في انتهائه منعاً من تراكمه | 4.30          | 0.63              |
|                         |          | 4. اضحي بمصلحتي الشخصية من اجل زملائي في العمل وبما يخدم اهداف المنظمة | 3.89          | 0.91              |
|                         |          | 5. انتازل عن ايام اجازاتي الى زميل آخر يحتاجها .                       | 4.14          | 0.92              |
|                         | الاجمالي |                                                                        | 4.16          | 0.22              |
|                         | الكياسة  | 6. لا اتعدى على حقوق الآخرين في العمل                                  | 4.73          | 0.45              |
|                         |          | 7. اقوم بخطوات ايجابية لحل المشكلات التي تحدث بين الزملاء.             | 4.27          | 0.77              |
|                         |          | 8. انتبه للآخر الذي قد يسببه سلوكي على الآخرين .                       | 4.36          | 0.64              |
|                         |          | 9. اتشاور مع الزملاء الآخرين في حال اتخاذي قرار قد يؤثر عليهم لاحقاً.  | 4.52          | 0.63              |
|                         |          | 10. اتجنب إثارة المشاكل في العمل                                       | 4.66          | 0.48              |
|                         | الاجمالي |                                                                        | 4.51          | 0.19              |



|      |      |                                                                                                                   |                     |
|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 0.63 | 4.45 | 11.اتقبل النصح والارشاد بسرور عندما أخطئ                                                                          | الروح<br>الرياضية   |
| 1.07 | 2.91 | 12.لا أعترض إذا ما أتجهت الامور في الاتجاه المعاكس لرغباتي في العمل                                               |                     |
| 1.16 | 3.55 | 13.اتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون ادنى شكوى او تذمر                                                         |                     |
| 0.90 | 3.91 | 14.اغض النظر عن المضايقات البسيطة التي قد تحدث في بيئة العمل                                                      |                     |
| 0.82 | 1.89 | 15.أفسح المجال للآخرين من داخل المنظمة وخارجها للتعبير عن وجهات نظرهم حتى وان كانت سلبية                          |                     |
| 0.99 | 3.34 | الاجمالي                                                                                                          |                     |
| 1.10 | 3.73 | 16.انفذ دائماً القوانين والقواعد التي تضعها المنظمة من غير حاجة الى رقابة ومتابعة                                 | الضمير              |
| 1.03 | 4.00 | 17.اتجنب قدر الامكان التمتع بالإجازات والإستراحات غير الضرورية                                                    |                     |
| 0.63 | 4.50 | 18.أحرص على المواظبة في الحضور للعمل وعدم التغيب والتأخير                                                         |                     |
| 1.08 | 3.91 | 19.أعمل في اوقات إضافية من دون اجر اذا اقتضت المصلحة العامة ذلك                                                   |                     |
| 1.34 | 3.32 | 20.أتردد للبقاء في العمل لساعات إضافية حتى لو كانت مصلحة العمل تتطلب ذلك                                          |                     |
| 0.43 | 3.89 | الاجمالي                                                                                                          |                     |
| 0.57 | 4.55 | 21.اشارك زملائي بالأفكار التي من شأنها تحسين اداء المنظمة                                                         | المشاركة<br>الطوعية |
| 0.97 | 3.93 | 22.أحرص على المشاركة بكافة الندوات والأجتماعات التي تقيمها المنظمة وإبداء الرأي تجاه سياساتها وتبني استراتيجياتها |                     |
| 0.68 | 4.39 | 23.أقتع زملائي بأن المشاركة في الرأي من شأنها تحسين الأداء الجماعي وليس الأداء الفردي                             |                     |
| 0.59 | 4.38 | 24.اقدم مقترحات مفيدة الى زملائي تسهم في تحفيز العمل بروح الفريق                                                  |                     |
| 1.03 | 3.54 | 25.لا يمتلك زملائي الشعور بالمسؤولية المشتركة في اناجاز الاعمال                                                   |                     |
| 0.42 | 4.16 | الاجمالي                                                                                                          |                     |
| 0.63 | 4.01 | اجمالي سلوك المواطنة التنظيمية                                                                                    |                     |

1. الايثار : بلغ الوسط الحسابي لبعده الايثار (4.16)، وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بأن اجابات افراد العينة لبعده الايثار كانت عالية وتتجه نحو الاتفاق والافاق التام وبأنحراف معياري مقداره (0.22)، وقد حققت الفقرة (1) والمتعلقة بمساعدة الآخرين لأداء مهماتهم وخاصة في الظروف غير الاعتيادية على اعلى وسط حسابي بلغ مقداره (4.46)، وبأقل تشتت اذ بلغ (0.63)، في حين اعلى تشتت كان في الاجابة عن الفقرة (2) والتمثلة بعدم الاهتمام بتقديم خدمات وجهود الى زملاء جدد في العمل وبلغ (1.21)، علما ان هذه الفقرة (2) تعد فقرة لها مقياس سلبي وهذا ما دلت النتيجة لمتوسط عدد المجيبين (4.02)، اذ دلت على اتجاه المجيبين الى عدم الاتفاق وعدم الاتفاق التام نحو هذه الفقرة مما سوف يسلط الضوء الى وجود روح التعاون بين الموظفين القدامى ومحاولة مساعدة زملائهم الجدد في العمل.



2. الكياسة: حقق هذا البعد مستوى عالي في الإجابة سواء الاجمالية منها او الفرعية للفقرات المكونة لها، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي للمتغير بلغ قيمته (4.51)، وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) وبأنحراف معياري (0.19)، وحصلت الفقرة (6) والمتمثلة بعدم التعدي على حقوق الآخرين في العمل على اعلى وسط حسابي وبأقل تشتت ومقدارهما (4.73) و (0.45) على التوالي ، في حين جاء اقل وسط حسابي واعلى تشتت في اجابات الفقرة (7) اذ بلغا (4.27) و (0.77) على التوالي على الرغم من ارتفاع مستوى الإجابة مقارنة مع الوسط الفرضي واتجاهها نحو الاتفاق و الاتفاق التام بشكل عال .

3. الروح الرياضية : اشارت النتائج الى اعتدال مستوى هذا البعد في الإجابة واقتربه من الوسط الفرضي اذ بلغ الوسط الحسابي (3.34)، وبأنحراف معياري (0.99)، وقد حققت الفقرة (11) على اعلى وسط حسابي ومقداره (4.45) مع اقل تشتت ومقداره (0.63)، في حين حصلت الفقرة (15) على اقل وسط حسابي واعلى تشتت اذ بلغا (1.89) و (0.82) على التوالي مما يعني اتجاه المجيبين نحو عدم فسح المجال للآخرين من داخل المنظمة وخارجها للتعبير عن وجهات نظرهم حتى وان كانت سلبية.

4. الضمير: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.89)، وهذا يعني بأن اجابات العينة تشير الى اتفاق عينة البحث على وجود الضمير المهني للعاملين داخل الوزارة ومما يعزز هذه النتيجة قيمة الانحراف المعياري (1.04)، وجاءت الفقرة (18) بأعلى وسط حسابي ومقداره (4.50) مع اقل تشتت (0.43)، في حين حصلت الفقرة (20) على اقل وسط حسابي واعلى تشتت اذ بلغا (3.32) و (1.34) على التوالي، وهذا يعكس ان المستجيبين لا يترددوا في عمل اي شئ في سبيل تحقيق مصلحة الوزارة حتى لو تطلب ذلك العمل لساعات اضافية.

5. المشاركة الطوعية : اتجهت اجابات العينة لبعد المشاركة الطوعية نحو الاتفاق والاتفاق التام وهذا ماأكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (4.16) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وبأنحراف معياري (0.42)، وفي الوقت الذي حصلت عليه الفقرة (21) على اعلى وسط حسابي واقل تشتت ومقدارهما (4.55) (0.57) على التوالي، جاءت الفقرة (25) لتحقيق ادنى وسط حسابي واعلى تشتت اذ بلغا (3.54) و (1.03) على التوالي علما ان هذه الفقرة تعد فقرة سلبية مما يشير ان هذا المتوسط يدل على اتجاه الإجابة نحو عدم الاتفاق والاتفاق التام مما يدل على ان العاملون يمتلكون الشعور بالمسؤولية في انجاز اعمالهم.

وباستخدام معامل الاختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى اجابات العينة وترتيب ابعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد اعتمد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلا عن معامل الاختلاف لفقرات ابعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في جدول (7) الاتي



جدول (7) ابعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية على وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف

| تسلسل | المتغير          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاهمية النسبية |
|-------|------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1     | الايثار          | 4.16          | 0.22              | 5.29           | الثاني          |
| 2     | الكياسة          | 4.51          | 0.19              | 4.21           | الاول           |
| 3     | الروح الرياضية   | 3.34          | 0.99              | 29.64          | الخامس          |
| 4     | الضمير           | 3.89          | 0.43              | 11.05          | الرابع          |
| 5     | المشاركة الطوعية | 4.16          | 0.42              | 10.10          | الثالث          |

ان الاجابات اعلاه تشير الى قيم معامل الاختلاف فضلا عن الأهمية النسبية لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية، اذ جاء ترتيب اجمالي بعد الكياسة بالمرتبة الاولى مما يعني هذا ان اجابات افراد العينة ضمن هذا البعد كانت اقل تشبها واكثر تجانسا وملامة وأهمية عن باقي ابعاد المتغير الاخرى المكونة للمقياس، فيما احتل بعد الايثار المرتبة الثانية يليه بعد المشاركة الطوعية ثم بعد الضمير في حين كان بعد الروح الرياضية في المرتبة الاخيرة من حيث الأهمية، وهذا يعني ان اجابات الافراد بشأن بعد الكياسة كانت الاكثر تركزا والاقل انحرافاً عن باقي اجابات الأبعاد الاخرى مما جعل هذا البعد من أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أهمية من وجهة نظر افراد عينة البحث.

3.تشخيص ووصف واقع الثقة التنظيمية في الوزارة المبحوثة

تضم الثقة التنظيمية وهي المتغير الوسيط خمسة ابعاد هي(الجدارة، الانفتاح، القدرة على التنبؤ، الاهتمام بالعاملين، الاستقامة) والجدول(8) يوضح ذلك:

جدول رقم (8) مستوى اجابات عينة البحث عن متغير الثقة التنظيمية

| المتغير (المجال) | المحور   | الفقرات                                                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| الثقة التنظيمية  | الجدارة  | 1.يملك زملائي في العمل الكفاءة في اداء وظائفهم                                                    | 3.91          | 0.90              |
|                  |          | 2.يملك مسؤولي في العمل المقدرة الخاصة التي تؤهله ليكون ناجحاً                                     | 4.02          | 0.86              |
|                  |          | 3.يملك زملائي القدرة على حل المشكلات المهمة في العمل                                              | 3.64          | 0.90              |
|                  |          | 4.لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها                                         | 3.39          | 1.09              |
|                  |          | 5.يتمتع مسؤولي في العمل بالقدرة على اظهار الاحكام السليمة عند اتخاذ القرارات المهمة بشأن الوظيفة. | 3.73          | 0.98              |
|                  | الانفتاح | الاجمالي                                                                                          | 3.74          | 0.24              |
|                  |          | 6.استطيع مصارحة مسؤولي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ.                                        | 4.18          | 0.72              |
|                  |          | 7.امتلك حرية كاملة في الاختلاف بوجهات النظر مع مسؤولي .                                           | 3.71          | 1.14              |
|                  |          | 8.يتمكن مسؤولي من الحصول على المعلومات التي تعيق العمل اولاً بأول .                               | 3.70          | 0.91              |
|                  |          | 9.أتمكن من الحصول على المعلومات الكافية بشأن القرارات التنظيمية المتخذة المؤثرة على وظيفتي.       | 3.66          | 0.96              |
|                  |          | 10.أتمكن من الحصول على معلومات تبين مستوى التقييم الذي احصل عليه                                  | 3.52          | 0.91              |
|                  |          | الاجمالي                                                                                          | 3.75          | 0.25              |



|      |      |                                                                 |                    |
|------|------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1.09 | 3.79 | 11. يمتلك مسؤولي في العمل سلوكاً متسقاً ويمكن الاعتماد عليه.    | القدرة على التنبؤ  |
| 0.88 | 3.80 | 12. يفي زملائي في العمل بالتزاماتهم تجاه الآخرين                |                    |
| 0.93 | 3.55 | 13. يفي زملائي في العمل بالوعود التي يقطعونها .                 |                    |
| 1.01 | 2.55 | 14. لا يمكن التنبؤ بسلوك زملائي في العمل مسبقاً                 |                    |
| 0.86 | 3.75 | 15. يعبر زملائي عن مشاعرهم الحقيقية حول المسائل المهمة في العمل |                    |
| 0.53 | 3.49 | الاجمالي                                                        |                    |
| 1.14 | 2.38 | 16. تبدي المنظمة اهتماماً برفاهية العاملين وسعادتهم             | الاهتمام بالعاملين |
| 1.27 | 3.05 | 17. يبدي مسؤولي اهتماماً لحل مشكلاتي الخاصة                     |                    |
| 1.03 | 3.66 | 18. يحرص مسؤولي في جهوده الرامية للتواصل مع العاملين            |                    |
| 1.06 | 3.68 | 19. يبدي مسؤولي اهتماماً بأن اكون دائماً بأحسن حال              |                    |
| 1.11 | 2.68 | 20. تهتم المنظمة بتلبية احتياجاتي ورغباتي المهمة                |                    |
| 0.58 | 3.09 | الاجمالي                                                        |                    |
| 0.80 | 3.64 | 21. أعتقد ان زملائي في العمل منفتحين وصريحين معي                | الاستقامة          |
| 0.83 | 3.88 | 22. أعتقد ان استقامة زملائي في العمل عالية                      |                    |
| 1.03 | 3.50 | 23. يتصف مسؤولي في العمل بالإنصاف في التعامل مع الآخرين         |                    |
| 1.13 | 3.57 | 24. يقول مسؤولي في العمل الحقيقة حتى لو كانت غير مرغوبة         |                    |
| 0.95 | 3.77 | 25. يحقق زملائي النجاح في العمل دون الإضرار بالآخرين            |                    |
| 0.15 | 3.67 | الاجمالي                                                        |                    |
| 40.4 | 3.55 | اجمالي الثقة التنظيمية                                          |                    |

1. الجدارة : أشارت النتائج ان هذا البعد قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (3.74) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة لمحور الجدارة كانت معتدلة وتتجه نحو الاتفاق وبأنحراف معياري مقداره (0.24) مما يعكس هذا وجود اعتقاد بجدارة زملاء العمل على نحو مرضي من ناحية قدرتهم على أداء المهام وامتلاكهم المعرفة المطلوبة لأداء الأعمال المنوطة بهم. وحصلت الفقرة (2) والمتعلقة بامتلاك المسؤول المقدرة الخاصة لأداء مهماته ليكون ناحجاً على أعلى وسط حسابي مع أقل تشتت كان مقداره (4.02) و(0.86) على التوالي، في حين اعلت تشتت كان في الاجابة عن الفقرة (4) والمتمثلة بوجود قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها وبلغ (1.09) علما ان هذه الفقرة حصلت على أقل متوسط لعدد المجيبين وبلغ (3.39) وهو اعلى من الوسط الفرضي.

2. الافتتاح: سجل هذا البعد مستوى معتدل في الاجابة، اذ اشارت النتائج الى ان الوسط الحسابي قد بلغت قيمته (3.75) وبأنحراف معياري (0.25)، وهذا يعني ان الوسط الحسابي لهذا البعد هي اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) وهذا مؤشر جيد على ان افراد عينة البحث يمتلكون صفة الافتتاح والصراحة في كل ما يصب في مصلحة العمل، اذ حصلت الفقرة (6) والمتمثلة (بأستطاعة العاملين مصارحة مسؤوليهم بشكل مباشر عندما يسير العمل بشكل خاطئ) على اعلى وسط حسابي وأقل تشتت ومقداره (4.18) (0.72) على التوالي ، في حين كان اعلى تشتت في الاجابات ظهر في الفقرة (7) اذ بلغ (1.14).



3. القدرة على التنبؤ : بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.49) وبأنحراف معياري (0.53)، وهذا مؤشر على اعتدال مستوى الإجابة واقتراجه من الوسط الفرضي، وحصلت الفقرة (12) والمتعلقة بأيفاء زملاء العمل بالتزاماتهم تجاه الآخرين على أعلى وسط حسابي ومقداره (3.80)، في حين حققت الفقرة العكسية (14) أقل وسط حسابي إذ بلغ (2.55) وهو أدنى من الوسط الفرضي مما يعني اتجاه المجيبين نحو عدم الاتفاق بإمكانية تنبؤ العاملين بسلوك زملائهم في العمل بشكل مسبق مما قد ينتج عنه اعتقاد أو تصور بعدم وجود ثقة لدى العاملين.

4. الاهتمام بالعاملين: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.09) وبأنحراف معياري مقداره (0.58)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (3) على مساحة المقياس، وهذا يشير إلى تقارب قيمة الوسط الحسابي بالوسط الفرضي للمقياس وهذا أن دل على شئ فانه يدل على وجود ثقة للعاملين بمنظمتهم لكن ليست ثقة مطلقة وعدم تأكدهم من ناحية اهتمام المنظمة بالعاملين لديها سواء اكانت من خلال محاولة حل مشاكلهم أو البحث عن رفاهية العاملين لديها أو في تلبية حاجاتهم ورغباتهم.

وحصلت الفقرة (19) التي أشارت إلى أن (مسؤولي الوزارة يبدون اهتماماً بأن يكون موظفيهم بأحسن حال)، على أعلى وسط حسابي ومقداره (3.68)، في حين حققت الفقرة (16) أقل وسط حسابي إذ بلغ (2.38) وهذا يشير إلى وجود تصور لدى عينة البحث بعدم اهتمام منظمتهم لرفاهيتهم وسعادتهم .

5. الاستقامة : بلغ المجلد العام لبعد الاستقامة (3.67)، بأنحراف معياري (0.15)، وهي أكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا ما يشير إلى أن إجابات العينة لمتغير الاستقامة اتجهت نحو الاتفاق في الإجابة حول وجود الاستقامة من وجهة نظر العينة المدروسة، إذ حققت الفقرة (22) أعلى وسط حسابي بلغ (3.88)، وهذا يدل بأن هنالك اتفاقاً لعينة البحث على وجود استقامة عالية لزملاء العمل، في حين حصلت الفقرة (23) على أقل وسط حسابي (3.50)، علماً أن هذه القيمة كانت أعلى من الوسط الفرضي .

أما أقل تشنت في الإجابات كان عند الفقرة (21) إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.80) أما أعلى تشنت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (24) الخاصة (يقول مسؤولي في العمل الحقيقة حتى لو كانت غير مرغوبة) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.13) وهذا يعكس التزام أفراد عينة البحث بالمعايير الأخلاقية كالصراحة والصدق والتي تؤهلهم ليكونوا جديرين بالثقة.

ولغرض الوقوف على مستوى إجابات العينة وترتيب أبعاد متغير الثقة التنظيمية فقد اعتمد على كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات أبعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في جدول (9) الآتي

جدول (9) أبعاد متغير الثقة التنظيمية على وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

| تسلسل | المتغير            | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|-------|--------------------|---------------|-------------------|----------------|-----------------|
| 1     | الجدارة            | 3.74          | 0.24              | 6.42           | الثاني          |
| 2     | الاتفاناح          | 3.75          | 0.25              | 6.67           | الثالث          |
| 3     | القدرة على التنبؤ  | 3.49          | 0.53              | 15.19          | الرابع          |
| 4     | الاهتمام بالعاملين | 3.09          | 0.58              | 18.77          | الخامس          |
| 5     | الاستقامة          | 3.67          | 0.15              | 4.09           | الاول           |



اشارت نتائج الاجابات في الجدول المذكور آنفا الى قيم معامل الاختلاف فضلا عن الاهمية النسبية لابعاد متغير الثقة التنظيمية ،اذ جاء ترتيب اجمالي بعد الاستقامة بالمرتبة الاولى مما يعني هذا ان اجابات افراد العينة ضمن هذا البعد كانت اقل تشبهاً والأكثر تجانساً وملائمة وأهمية عن باقي أبعاد المتغير الأخرى، فيما احتل بعد الجدارة المرتبة الثانية يليه بعد الانفتاح ثم بعد القدرة على التنبؤ في حين كان بعد الاهتمام بالعاملين في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

#### 1. تحليل العلاقة بين تبادلية القائد - العضو والثقة التنظيمية.

يهدف هذا المحور الى اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد-العضو والثقة التنظيمية على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية" اذ وضع الجدول(10) قيم معامل الارتباط بين متغير تبادلية القائد - العضو بأبعاده الفرعية (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) وبين متغير الثقة التنظيمية بأبعاده الفرعية (الجدارة ،الانفتاح ،القدرة على التنبؤ ،الاهتمام بالعاملين ،الاستقامة) اضافة الى المستوى الاجمالي لكلا المتغيرين وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الآتي:

جدول(10) قيم الارتباط بين متغيري تبادلية القائد-العضو و الثقة التنظيمية

| الثقة<br>التنظيمية<br>تبادلية القائد-<br>العضو | العلاقات<br>المعنوية | الاجمالي<br>الثقة<br>التنظيمية | الاستقامة | الاهتمام<br>بالعاملين | القدرة على<br>التنبؤ | الانفتاح | الجدارة |         |   |
|------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|-----------|-----------------------|----------------------|----------|---------|---------|---|
|                                                |                      |                                |           |                       |                      |          |         | العدد   | % |
| التأثير                                        | 100                  | 6                              | 0.642**   | 0.370**               | 0.693**              | 0.397**  | 0.612** | 0.528** | 6 |
| الولاء                                         | 100                  | 6                              | 0.618**   | 0.389**               | 0.659**              | 0.393**  | 0.549** | 0.518** | 6 |
| المساهمة                                       | 100                  | 6                              | 0.511**   | 0.313*                | 0.495**              | 0.382**  | 0.556** | 0.354** | 6 |
| الاحترام المهني                                | 100                  | 6                              | 0.688**   | 0.486**               | 0.742**              | 0.488**  | 0.478** | 0.595** | 6 |
| الدعم                                          | 100                  | 6                              | 0.680**   | 0.462**               | 0.764**              | 0.421**  | 0.539** | 0.557** | 6 |
| اجمالي تبادلية<br>القائد-العضو                 | 100                  | 6                              | 0.717**   | 0.464**               | 0.771**              | 0.471**  | 0.611** | 0.591** | 6 |
| العلاقات                                       | 36                   | 6                              | 6         | 6                     | 6                    | 6        | 6       | العدد   |   |
| المعنوية                                       | 100                  | 100                            | 100       | 100                   | 100                  | 100      | 100     | %       |   |

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 54

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 54

اذ يتضح من خلال نتائج الجدول اعلاه ان جميع العلاقات بين متغير تبادلية القائد-العضو والثقة التنظيمية على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية كانت معاملات ارتباط معنوية موجبة عند مستوى (0.01) و(0.05) وبنسبة 100%، وكان أعلى ارتباط بين اجمالي تبادلية القائد-العضو والاهتمام بالعاملين. إذ بلغ (0.771)، وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، أما اقل ارتباطاً فكان بين بعدي المساهمة والاستقامة إذ بلغ (0.313)، وهو ارتباط طردي معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدل على ان نوعية العلاقات التبادلية تعتمد على عوامل الجدارة بالثقة والتي تزيد من جودة هذه العلاقة داخل الوزارة المبحوثة



## 2. تحليل العلاقة بين تبادلية القائد-العضو وسلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا المحور الى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تبادلية القائد - العضو وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية"، إذ يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين متغير تبادلية القائد - العضو بأبعاده الفرعية (التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، الدعم) وبين متغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الفرعية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، المشاركة الطوعية) وكذلك على المستوى الاجمالي لكلا المتغيرين

جدول (11) قيم الارتباط بين متغيري تبادلية القائد-العضو وسلوك المواطنة التنظيمية

| سلوك المواطنة<br>التنظيمية<br>تبادلية القائد-<br>العضو | الايثار | الكياسة | الروح الرياضية | الضمير | المشاركة الطوعية | اجمالي سلوك<br>المواطنة<br>التنظيمية | العلاقات المعنوية |       |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|----------------|--------|------------------|--------------------------------------|-------------------|-------|
|                                                        |         |         |                |        |                  |                                      | العدد             | %     |
| التأثير                                                | 0.122   | -0.056  | 0.286*         | 0.197  | -0.012           | 0.183                                | 1                 | 16.67 |
| الولاء                                                 | -0.001  | -0.027  | 0.245          | 0.238  | -0.027           | 0.154                                | 0                 | 0     |
| المساهمة                                               | 0.054   | -0.038  | 0.087          | 0.253  | -0.086           | 0.106                                | 0                 | 0     |
| الاحترام المهني                                        | 0.115   | 0.092   | 0.357**        | 0.259  | 0.052            | 0.284*                               | 2                 | 33.33 |
| الدعم                                                  | 0.158   | -0.014  | 0.408**        | 0.227  | 0.032            | 0.266*                               | 2                 | 33.33 |
| اجمالي تبادلية<br>القائد-العضو                         | 0.099   | -0.013  | 0.325*         | 0.270* | -0.0002          | 0.232                                | 2                 | 33.33 |
| العلاقات                                               | العدد   | 0       | 0              | 4      | 1                | 0                                    | 2                 | 7     |
| المعنوية                                               | %       | 0       | 0              | 66.67  | 16.67            | 0                                    | 33.33             | 19.44 |

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 54

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 54

اشارت النتائج ان معامل الارتباط بين اجمالي متغير تبادلية القائد - العضو ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (0.232)، وهو ارتباط موجب ليس ذو دلالة معنوية، وبلغت نسبة علاقات الارتباط بين اجمالي تبادلية القائد - العضو وسلوك المواطنة التنظيمية 19.44%.

وكان أعلى ارتباط بين بعدي الدعم والروح الرياضية إذ بلغ (0.408)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، أما اقل ارتباط فكان مع بعد المشاركة الطوعية إذ بلغ (0.0002) وهو ارتباط سالب ضعيف جدا وغير معنوي.

## 3. تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا المحور الى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية" ويبين الجدول (12) مصفوفة علاقات ارتباط (بيرسون) بين الثقة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية



جدول (12) قيم الارتباط بين متغيري سلوك المواطنة التنظيمية و الثقة التنظيمية

| الثقة<br>التنظيمية<br>سلوك المواطنة<br>التنظيمية | العلاقات<br>المعنوية |       |       | الافتتاح | القدرة على التنبؤ | الاهتمام بالعاملين | الاستقامة | اجمالي الثقة<br>التنظيمية | الجدارة |
|--------------------------------------------------|----------------------|-------|-------|----------|-------------------|--------------------|-----------|---------------------------|---------|
|                                                  |                      | العدد | %     |          |                   |                    |           |                           |         |
| الايثار                                          |                      | 1     | 16.67 | 0.255    | 0.159             | 0.203              | 0.285*    | 0.211                     | -0.022  |
| الكياسة                                          |                      | 0     | 0     | 0.131    | 0.113             | -0.014             | 0.075     | 0.080                     | 0.058   |
| الروح الرياضية                                   |                      | 5     | 83.33 | 0.238    | 0.352**           | 0.453**            | 0.595**   | 0.473**                   | 0.310*  |
| الضمير                                           |                      | 3     | 50    | 0.194    | 0.308*            | 0.204              | 0.296*    | 0.286*                    | 0.204   |
| المشاركة الطوعية                                 |                      | 4     | 66.67 | 0.074    | 0.372**           | 0.199              | 0.345**   | 0.351**                   | 0.488** |
| اجمالي المواطنة التنظيمية                        |                      | 6     | 100   | 0.277*   | 0.416**           | 0.334*             | 0.504**   | 0.445**                   | 0.333*  |
| العلاقات                                         | العدد                | 3     | 1     | 4        | 2                 | 5                  | 4         | 19                        |         |
| المعنوية                                         | %                    | 50    | 16.67 | 66.67    | 33.33             | 83.33              | 66.67     | 52.78                     |         |

\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 54

\*\* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 ودرجة حرية 54

يتضح من نتائج الجدول اعلاه بلغ معامل الارتباط بين اجمالي متغير سلوك المواطنة التنظيمية ومتغير الثقة التنظيمية (0.445)، وهو ارتباط موجب له دلالة معنوية عالية، وبلغت نسبة علاقات الارتباط بين اجمالي سلوك المواطنة التنظيمية والثقة التنظيمية 52.78%. وكان أعلى ارتباط بين بعدي الروح الرياضية و الاستقامة إذ بلغ (0.595)، وهو ارتباط طردي عالي المعنوية عند مستوى دلالة (0.01)، أما اقل ارتباطا فكان بين بعدي الكياسة والاهتمام بالعاملين إذ بلغ (0.014)، وهو ارتباط عكسي غير معنوي ضعيف جدا مما يؤشر الى ضعف العلاقة ما بين هذين البعدين .

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

1. تحليل اثر تبادلية القائد-العضو في الثقة التنظيمية:

يوضح الجدول (13) نتائج تحليل أثر تبادلية القائد -العضو(اجمالي وأبعاد فرعية) كمتغير مستقل في الثقة التنظيمية كمتغير معتمد، باستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

جدول (13) نتائج تأثير متغير تبادلية القائد - العضو في الثقة التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات التوضيحية           | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا B | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (0.05) |
|-------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------|
| التأثير                       | 1.542       | 0.552             | 0.412                             | 37.78           | يوجد تأثير           |
| الولاء                        | 1.713       | 0.457             | 0.382                             | 33.41           | يوجد تأثير           |
| المساهمة                      | 1.039       | 0.608             | 0.261                             | 19.105          | يوجد تأثير           |
| الاحترام المهني               | 1.463       | 0.538             | 0.474                             | 48.57           | يوجد تأثير           |
| الدعم                         | 1.266       | 0.584             | 0.462                             | 46.324          | يوجد تأثير           |
| اجمالي تبادلية القائد - العضو | 0.844       | 0.691             | 0.514                             | 57.217          | يوجد تأثير           |



أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار حول أثر إجمالي متغير تبادلية القائد - العضو في الثقة التنظيمية الى تحقق أثر معنوي بينهما، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (57.217)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1,54)، وهذا ما فسرتة أيضاً قيم كل من معامل التحديد البالغ قيمته (0.514)، وكذلك قيمة B البالغة (0.691)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها (تؤثر تبادلية القائد - العضو بأبعادها تأثيراً موجباً وذو دلالة معنوية في الثقة التنظيمية).

## 2. تحليل اثر تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية:

يوضح الجدول (14) ادناه نتائج اختبار الفرضية الخامسة والتي مفادها "تؤثر تبادلية القائد - العضو بأبعادها تأثيراً موجباً وذو دلالة معنوية في سلوك المواطنة التنظيمية".

جدول (14) نتائج تأثير متغير تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية

بأستعمال الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات التوضيحية           | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا B | قيمة معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (0.05) |
|-------------------------------|-------------|-------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|
| التأثير                       | 3.702       | 0.086             | 0.033                    | 1.867           | لا يوجد تأثير        |
| الولاء                        | 3.763       | 0.062             | 0.024                    | 1.320           | لا يوجد تأثير        |
| المساهمة                      | 3.729       | 0.069             | 0.011                    | 0.615           | لا يوجد تأثير        |
| الاحترام المهني               | 3.544       | 0.121             | 0.081                    | 4.738           | يوجد تأثير           |
| الدعم                         | 3.526       | 0.125             | 0.071                    | 4.127           | يوجد تأثير           |
| إجمالي تبادلية القائد - العضو | 3.537       | 0.122             | 0.054                    | 3.062           | لا يوجد تأثير        |

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1, 54) = 4.04

أشارت نتيجة أنموذج تحليل الانحدار حول أثر إجمالي تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية الى عدم تحقق أثر معنوي بينهما، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.062)، وهي أقل من قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1,54)، وطبقاً لهذه النتيجة فأن هنالك مبرراً لرفض الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها (وجود أثر معنوي لمتغير تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية).

## 3. أثر الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل أثر الثقة التنظيمية (إجمالي وإبعاد فرعية) كمتغير مستقل في سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد بأستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:



جدول (15) نتائج تأثير متغير الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية باستعمال الانحدار الخطي البسيط

| المتغيرات التوضيحية    | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا B | قيمة معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (0.05) |
|------------------------|-------------|-------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|
| الجدارة                | 3.447       | 0.151             | 0.111                    | 6.720           | يوجد تأثير           |
| الافتتاح               | 3.506       | 0.135             | 0.077                    | 4.482           | يوجد تأثير           |
| القدرة على التنبؤ      | 3.279       | 0.210             | 0.173                    | 11.316          | يوجد تأثير           |
| الاهتمام بالعاملين     | 3.644       | 0.120             | 0.112                    | 6.783           | يوجد تأثير           |
| الاستقامة              | 3.107       | 0.247             | 0.254                    | 18.406          | يوجد تأثير           |
| اجمالي الثقة التنظيمية | 3.153       | 0.242             | 0.198                    | 13.325          | يوجد تأثير           |

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1, 54) = 4.04

اشارت نتيجة تحليل الانحدار في الجدول اعلاه حول دراسة اثر اجمالي متغير الثقة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية الى تحقق اثرا معنويا عند مستوى (0.05)، اذ بلغت قيمة F المحسوبة (13.325)، وهي أكبر من قيمة F الجدولية بدرجة حرية (1,54)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد البالغة (0.198)، وهذا يعني ان بعد الاستقامة فسر ما نسبته (19.8%)، من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وان قيمة B التي بلغت (0.242)، التي اشارت فيها ان اي تغير بوحدة واحدة في متغير الثقة التنظيمية سيؤدي بالنتيجة الى تغيير في سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.247)، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هنالك مبرراً بقبول الفرضية الرئيسية السادسة (وجود اثر معنوي لمتغير الثقة التنظيمية كأجمالي وكأبعاد في سلوك المواطنة التنظيمية).

#### 4. اسلوب تحليل المسار

في هذه الفقرة سيتم العمل على تحليل اتجاهات تاثير متغير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال متغير الثقة التنظيمية او من دونه كما موضح في الجدول (16) لغرض التحقق من ايجابية او سلبية هذا التأثير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وقدرة كل متغير او بعد فرعي بشكل منفرد على التأثير المباشر وغير المباشر والذي يحدد من جانب اخر اهمية كل متغير فرعي مقارنة بالمتغيرات الفرعية التوضيحية الاخرى ، وقد استعمل لهذا الغرض اسلوب تحليل المسار (Path analysis) الذي يعرض الاساليب الاحصائية المهمة التي يمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات وتقسيمها الى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة ، اي ان تحليل المسار يعطي المعلومات التي يمكن ايجادها من تحليل الانحدار. [ الزيدي: 193، 2007]

ويعرف التأثير المباشر الى العلاقة السببية المباشرة بين كل من المتغير التوضيحي X ومتغير الاستجابة Y ، اي انه في حالة حصول تغير في المتغير التوضيحي X يؤدي الى حدوث تغير مباشر في متغير الاستجابة Y مع الإشارة الى ان بقية المتغيرات في النموذج السببي يبقى أثرها ثابتاً.

اما التأثير الغير مباشر فيشير الى العلاقة غير المباشرة بين كلا المتغيرين التوضيحي والاستجابية (Y , X) ، اذ يكون المتغير X مؤثرا في متغير الاستجابة Y عبر متغيرات وسيطة أو عبر مسببات أخرى. [ابراهيم 2009: 178-179]

جدول (16) نتائج تحليل المسار في تأثير ابعاد متغير تبادلية القائد - العضو في متغير سلوك المواطنة التنظيمية عبر متغير الثقة التنظيمية

| المتغير المستقل (LMX)         | المتغير المعتمد (OCB)   | تأثير مباشر | تأثير غير مباشر عبر الثقة التنظيمية | تأثير كلي |
|-------------------------------|-------------------------|-------------|-------------------------------------|-----------|
| التأثير                       | سلوك المواطنة التنظيمية | -0.175      | 0.358                               | 0.183     |
| الولاء                        |                         | -0.196      | 0.35                                | 0.154     |
| المساهمة                      |                         | -0.164      | 0.270                               | 0.106     |
| الاحترام المهني               |                         | -0.042      | 0.326                               | 0.284     |
| الدعم                         |                         | -0.046      | 0.312                               | 6260.     |
| اجمالي تبادلية القائد - العضو |                         | -0.179      | 0.411                               | 0.232     |

حقق متغير تبادلية القائد - العضو تأثيراً مباشراً في أجمالي سلوك المواطنة بمقدار (-0.179) وهي تدل على أن هناك تأثيراً مباشراً عكسياً بينهما وليس ذو دلالة معنوية، أما التأثير غير المباشر لمتغير تبادلية القائد - العضو على أجمالي سلوك المواطنة عبر الثقة التنظيمية فكان (0.411) وهي نتيجة جيدة ذو دلالة معنوية تفسر تأثير تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة عبر الثقة التنظيمية. أما التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) فقد بلغ (0.232) وهو تأثير ليس ذو دلالة معنوية.

ومما سبق تستنتج الباحثة ان كل التأثيرات المباشرة كانت سالبة وضعيفة، وان كل التأثيرات غير المباشرة كانت جيدة ، وعلى ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية السابعة والتي مفادها (يزداد تأثير تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية).

### المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. وجود مستوى عالٍ لمتغيرات البحث ، داخل وزارة الهجرة والمهجرين، وان هنالك ترابط كبير بين أبعادها الفرعية.
2. وجود علاقات ايجابية قوية بين ثنائيات تبادلية القائد-العضو والثقة التنظيمية ، اذ كلما تطورت جودة نوعية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس كلما زاد ذلك من مستوى الثقة التنظيمية داخل الوزارة.
3. ضعف علاقة تبادلية القائد-العضو بسلوكيات المواطنة التنظيمية، على الرغم من تحقق مستوى عالي من تبادلية القائد العضو الا انها لم تشجع المرؤوسين على الاتخراط في سلوكيات تطوعية خارج نطاق العمل الرسمي .
4. ارتبطت الثقة التنظيمية بأستعداد العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل الوزارة المبحوثة، وهذا يعني انه كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية كلما زادت من سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها المرؤوسين.
5. تبين ان للثقة التنظيمية دور مهم في زيادة تأثير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية، اذ ان وجود عوامل الجدارة بالثقة تؤدي الى زيادة مستويات نوعية العلاقات التبادلية وبالتالي زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما يعزز الاداء ويطور العلاقات الاجتماعية ويحقق كفاءة وفاعلية الوزارة.

ثانياً: التوصيات:

1. يتطلب الاستثمار البناء لقدرات وقابليات القيادات في كل المستويات التنظيمية اعتماداً على مضمون نظرية تبادلية القائد-العضو، لما له من أثر ايجابي على اداء الوزارة امام تحديات الظروف الحالية التي تواجهها منظمات العراق.
2. اعادة النظر في معايير تقييم الأداء السنوي لموظفي الوزارة ، واعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد هذه المعايير الهامة عند منح الجدارة واشغال المناصب الوظيفية
3. اتاحة الفرص لاقامة ورش عمل وندوات للبحث في كيفية تعزيز الثقة التنظيمية داخل الوزارة.
4. توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للتنسيق مع بعض الجامعات العربية والعالمية للاستفادة من خبراتهم واصداراتهم من البحوث العلمية في مجال الادارة والذي يساهم في امكانية اطلاع مسؤولي الوزارة على اهم المستجدات الفكرية التي بالامكان الاستفادة منها في تحسين اداء موظفي الوزارة بشكل خاص وكفاءة عمل الوزارة بشكل عام.

## المصادر -أولاً: المصادر العربية

1. البياتي، محمود، والقاضي، دلال، (2010)، البحث العلمي واساليبه باستخدام البرنامج (spss) ط2 مطبعة البيئة.
2. ابراهيم، ليث خليل، (2009)، تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
3. الزهراني، احمد بن حسن، (2011)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.
4. الزوبعي، مجيد حميد، (2010)، أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في استراتيجيات تمكين فرق العمل دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من مدينة الطب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
5. الزبيدي، ناظم جواد، (2007)، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات اطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
6. الشكرجي، اسماء طه، (2008)، تأثير كل من العدالة التنظيمية والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
7. الطائي، رنا ناصر، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
8. حواس، اميرة رفعت، (2003)، أثر الالتزام التنظيمية والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في القاهرة، رسالة ماجستير.
9. شاهين، ماجد ابراهيم، (2010)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجاعة الازهر. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة.
10. الرقاد، هناء خالد، 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، العدد الثاني، المجلد العشرون.
11. أبو تايه، بندر عبد الكريم، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص(145-186).
12. جمعة، عارف أسعد، (2011)، واقع المفاهيم التربوية البيئية في مناهج التربية الإسلامية "دراسة ميدانية في مدارس محافظة دمشق"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3+4، ص(889-922).
13. منصور، طاهر محسن، والخفاجي، نعمة عباس، (2010) نظرية المنظمة مدخل عمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان.



14. مطر، عصام محمد حمدان، (2008)، التطور التنظيمي وأثره في فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة.

ثانياً: المصادر الأجنبية

#### A- Books:

1. Robbins S. (2005), essentials of Organizational behavior, 11<sup>th</sup> ED, person education, Inc, USA.
2. Yukl G (2006), Leadership in organizations, 6<sup>th</sup> ED, Pearson Education International, U.S.A.

#### B- Articles:

3. Barbuto J., Gifford G., (2012), Motivation and LMX: evidence counter to similarity attraction theory, International Journal of leadership studies, Vol. 7, Iss.1, pp.18-28.
4. Becker J., Halbesleben. J. & O'Hair H.,(2005), Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader- Member Exchange, Communication Research Reports, Vol. 22, No. 2, , pp. 143-150.
5. Breukelen W., Schyns B. & Blanc P., (2006), Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges, Sage Publication, vol. 2, no.3, pp. 295-316.
6. Chen S.C. & Dhillon G., (2003), Interpreting dimensions of consumer, trust in E-Commerce, Information Technology and Management, Vol. 4, Iss. 2-3, pp. 303-318.
7. Dietz G. & Hartog D., (2006), Measuring trust inside organizations, Emerald Group Publishing, Vol. 35, No. 5, pp. 557-588.
8. Dipaola M.F. & Hoy W., (2005), Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students, High school Journal, Vol. 88, No. 3, pp. 35-44.
9. Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S. & Sowa D., (1986), perceived organizational support, Journal of Applied psychology (71) pp.500-507
10. Farahbod F., Azadehdel M. Dizgah M. & Jirdehi M., (2012), Organizational citizenship behavior: the role of organizational justice and LMX , Interdisciplinary Journal of contemporary research in business, vol. 3, no. 9, pp. 893-903.
11. Graen G. & Uhl-Bien M., (1995), Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member exchange theory of Leadership over 25 years Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Leadership Quarterly, Vol.6, No. 2, PP. 219-247
12. Hassan M., Semarcioz F., (2010), Trust in Personal and Impersonal Forms Its Antecedents and Consequences: A Conceptual Analysis within Organizational Context, International Journal of Management and information system, Vol. 14, No. 2, pp.67-84.
13. Jahangir N., Akbar M., Haq M., (2004), Organizational Citizenship behavior: its nature and Antecedent , BRAC University Journal, Vol. 1, No.2, pp. 75-85.
14. Konovsky M. & Pucg S.D., (1994), Citizenship behavior and social exchange, Academy of Management Journal, Vol.37, No.3, pp. 656-669.
15. Liden R., Graen G., (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, Academy of management ajournal, Vol.23, No.3, pp.451-465.



16. Lunenburg F.C., (2010), Leader-Member exchange theory: another perspective on the leadership process, International journal of management, Business and Administration, vol.13, no. 1, pp. 1-5.
  17. Mansoor N., Aslam H., Javad T., Ashraf F., (2012), Exploring Organizational Citizenship Behavior and its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations, Mediterranean Journal of Social science, Vol. 3, No.1, pp. 567-576.
  18. Martins N., (2000), Developing a trust model for assisting management during change, Journal of Industrial Psychology, Vol. 26, No. 3, pp. 27-31.
  19. Mayer R., Davis J. & Schoorman F., (1995), An interactive model of organizational trust, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
  20. Mollering G., Bachmann R. & Lee H., (2004), Understanding Organizational Trust Foundations, Constellations and Issues of Operationalisation, Journal of Management Psychology, Vol.19, No 6, pp. 656-670.
  21. Msanjila S. & Afsarmanesh H., (2010), FETR: A framework establish trust relationships among organization in VBE, Journal Intell Manuf, Vol. 21, pp.251-265
  22. Organ D., (1997), Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time, Human performance, Vol.10, No. 2, pp. 85-97.
  23. Puusa A. & Tolvanen U., (2006), Organizational identity and trust, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 11, No. 2, pp.29-33
  24. Rezai H. & Sabzikaran E. (2012), Exploring the effect of organizational citizenship behavior on human resources productivity enhancement, Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. 1, No. 7, pp. 1-15
  25. Rousseau D., Sitkin S., Burt R. & Camerer C. , (1998), Introduction to special topicb forum not so different after all:A cross-discipline view of trust, Academy of Management Review, Vol.23, No. 3, pp. 393-404
  26. Schriesheim C., Castro S. & Coglisier C., (1999), LME research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices, Leadership Quarterly, vol. 10, No.(1), pp. 63-113.
  27. Shockly-Zalabak P., Ellis K. & Cesaria R., (2000), Measuring organizational trust, International Association of Business Communication
  28. Straiter K., (2005), The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment, International Journal of leadership Studies, Vol. 1, Iss. 1, pp. 86-101.
  29. Vecchio R. & Gobdel B., (1984), the vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects, Organizational behavior and human performance (34), pp. 5-20
  30. Yilmaz A., Atalay C., (2009), A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life, European Journal of Social Science, Vol .8, No. 2, pp. 341-352.
- C- Thesis and Distributions:
31. Ebbikink L., (2008), Organizational citizenship behavior, afact in small organizations? Master thesis in Business Administration. University of Twente.
  32. Gunpath D., (2006), Employee perception of trust in managers of different gender, submitted for the degree of Master of Arts, in the faculty of Humanities at the University of Witwatersrand, Johannesburg.
  33. Lee R.H., (2000), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Dissertation doctor of philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University, U.S.A.



34. Lock A., (2005), the relationship between individualistic/ collectivistic orientation and organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership study, Master thesis, Work Organization & Management, Faculty of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam- Netherland.
  35. Mayer D.M., (2004), Are you in or out? a group-lever examination of the effect LMX on justice and customer satisfaction, Dissertation Doctor of philosophy, University of Mariland- U.S.A.
  36. Soldner J.L., (2009), Relationship among LMX, OCB, organizational commitment, gender, and dyadic duration in a rehabilitation organization, Dissertation doctor of philosophy, Southern Illinois University Carbondale.
  37. Unuvar T.G., (2006), An integrative model of job characteristics , job satisfaction , organizational commitment and organizational citizenship behavior , Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Middle east technical University.
  38. Wan S., (2009), The relationship between transformation leadership behavior and organizational citizenship behavior, Thesis Submitted to the Centre for Graduate Studies, University Utara Malaysia, In Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters of Management.
  39. Yusaf A., (2008), The role of organizational justice in the relationship between LMX, organizational commitment and intent to turnover, M.SC, thesis, University of Twente- Netherlands.
  40. Öztürk F., (2010), determinants of OCB among knowledge workers: the role of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment , Master thesis of Business Administration, Middle east technical University.
- D-book chapter and research Paper:
41. Kong D.,( 2008) Relationships of LMX with its antecedent, and consequence with context, research paper, John M. Olin Business School Washington University.
  42. Yukl G. & Michel J.W.,(2006) , Proactive influence tactics and leader-member exchange, book chapter In C. A. Schriesheim & L. L. Neider (Eds.), Power and influence in organizations: New empirical and theoretical perspectives, chapter 4 (pp. 87-103). Greenwich, CT: Information Age Publishing.



**The role of leader-member exchange in the organizational citizenship  
behavior according to organizational trust  
Analytical research at the center of Ministry of Migration and Displaced**

**Abstract**

This research aimed to examine the correlation and influence of leader-member exchange in the organizational citizenship behavior in the existence of organizational trust as mediator variable among workers in ministry of migration and displaced, has been collecting data and information relating to research by designing questionnaire was distributed to the stratified random sample included (56) member of the workers in the ministry mentioned, and through the use of several statistical method were the main findings of research was the existence of a correlation relationship and influence between leader- member exchange and organizational trust, while the results confirmed no correlation and influence exist between leader- member exchange and organizational citizenship behavior. The research ended with a group of Conclusions The most prominent of the organizational trust important role in increasing the impact of leader- member exchange of the Organizational Citizenship Behavior, And it recommended that research on the need for the Planning Directorate in the Ministry of Displacement and Migration work poll periodically to the views of staff for the running of the ministry and the relationship between supervisor and there Subordinates, it would provide for the heads of sources to develop their performance as well as enhance their openness and transparency, which requires that takes presidents including posed by subordinates of Notesand ideas.

**Keywords/** Leader-member exchange theory, organizational citizenship behavior, organizational trust.