



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:

رقم التسلسل:

الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين

رواسة ميدانية بمصلحة إدارة المورد البشرية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة -

مذكرة متممة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير المورد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ/د بوعطيط جلال الدين

إعداد الطالبتين:

➤ حفصي إنصاف ملاك

➤ خالدي كوثر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
زهير شلابي	أستاذ	رئيساً	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
جلال الدين بوعطيط	أستاذ	مشرفاً ومقرراً	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
ربيحة قداش	أستاذة محاضرة صنف "ب"	مناقشاً	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية:

2025-2024

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
-	شكر وعرافان	
-	إهداء	
-	ملخص الدراسة	
أ	مقدمة	
-	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
4	تمهيد	
5	إشكالية الدراسة	1
11	فرضيات الدراسة	2
12	التعريف الإجرائي للمفاهيم	3
14	أسباب إختيار الموضوع وأهميته	4
15	أهداف الدراسة	5
15	الدراسات السابقة	6
28	خلاصة الفصل	
-	الجانب النظري	
-	الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية	
29	تمهيد	
30	مفهوم الشفافية التنظيمية	1
31	أهمية الشفافية التنظيمية	2
32	أهداف وتطبيقات الشفافية التنظيمية	3
33	أسس الشفافية التنظيمية	4
34	عناصر وأنواع الشفافية التنظيمية	5

36	أبعاد الشفافية التنظيمية	6
38	مستويات الشفافية التنظيمية	7
39	متطلبات نجاح الشفافية التنظيمية	8
40	معوقات الشفافية التنظيمية	9
41	طرق تحسين الشفافية التنظيمية	10
43	خلاصة الفصل	
-	الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	
44	تمهيد	
45	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	1
49	نشأة سلوك المواطنة التنظيمية	2
50	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	3
52	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	4
53	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	5
54	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	6
55	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	7
57	النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	8
58	آثار سلوك المواطنة التنظيمية	9
59	معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها	10
62	خلاصة الفصل	
-	الجانب الميداني	
-	الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية	
63	تمهيد	
64	الدراسة الإستطلاعية	1

69	الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة	2
72	منهج الدراسة	3
72	مجتمع الدراسة وعينته	4
72	أساليب جمع البيانات	5
80	أساليب معالجة البيانات	6
82	خلاصة الفصل	
-	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
83	تمهيد	
84	عرض النتائج	أولا
100	تحليل النتائج	ثانيا
103	مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة	ثالثا
104	خلاصة الفصل	
106	خاتمة	
107	الإقتراحات والتوصيات	
108	قائمة المراجع	
-	الملاحق	

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية -سكيدة-
02	الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية -سكيدة-
03	مخطط الدخلاء لفرع النشاط الاجتماعي للمؤسسة المينائية -سكيدة-
04	السياسة العامة للمؤسسة المينائية -سكيدة-
05	العدد الإجمالي لعمال مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية -سكيدة-
06	دليل المقابلة
07	الإستبيان في صورته الأولى
08	قائمة الأساتذة المحكمين
09	الإستبيان في صورته النهائية
10	مخرجات برنامج Spss النسخة 27
11	طلب التربص الميداني

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
	إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمتغير الشفافية التنظيمية	01
	إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمؤشرات أبعاد الشفافية التنظيمية	02
	إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	03
	إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمؤشرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	04
	الفترة التي تمت فيها الدراسة الميدانية	05
	توزيع بنود إستبيان الشفافية التنظيمية	06
	توزيع بنود إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	07
	الإجابة وما يوافقها من درجات	08
	تصحيح المحكمين وصدق البنود لاستبيان الدراسة	09
	معامل ثبات مقياس متغير الشفافية التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	10
	معامل ثبات مقياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	11

12	القيم الإحصائية المستخدمة لحساب الصدق التمييزي لمقياس الشفافية التنظيمية
13	القيم الإحصائية المستخدمة لحساب الصدق التمييزي لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية
14	معامل الثبات ألفا كرو نباخ لإستبيان الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
15	إستجابات الأفراد حول محور الشفافية التنظيمية
16	إستجابات الأفراد حول محور سلوك المواطنة التنظيمية
17	قيمة ودلالة العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
18	قيمة ودلالة العلاقة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية
19	قيمة ودلالة العلاقة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية
20	قيمة ودلالة العلاقة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية
21	قيمة ودلالة العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية
22	مستويي الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه ومن سار على هداية إلى يوم الدين... أما بعد:

نتقدم بالشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل "بوعطيط جلال الدين" على صبره وتشجيعه لنا طوال فترة البحث.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة قسم علم النفس على مساعدتهم لنا في إتمام هذا العمل.

كما لا ننسى الشكر لكل عمال مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة - على مساعدتهم، بالرغم من إنشغالهم بالتزاماتهم الكثيرة.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الَّذِي يَسِّرُ خَطَايَا وَمَنْ عَلِيٌّ بِالتَّوْفِيقِ أَهْدِي ثَمَرَةَ حَبِي وَجْهَدِي إِلَى مَنْ تَعَبَ لِأَجْلِي
وَصَبَرَ لِمَشَقَّةِ الْعَمَلِ، أَهْدِي نَجَاحِي وَتَخْرُجِي إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي كَيْفَ تَكُونُ الْحَيَاةُ قُوَّةً وَعَطَاءُ أَبِي
الْغَالِي وَسَنْدِي بَعْدَ اللَّهِ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى أَطَالَ اللَّهُ عَمْرَكَ.

أَهْدِي عَنوَانِ أَمَلِي وَتَشْبِثِي بِالْحَيَاةِ وَبِزْرَةِ تَعْبِي فِي هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَاضِعِ إِلَى مَنْ وَضَعَ الرَّحْمَانَ
تَحْتَ قَدَمَيْهَا الْجَنَّةَ إِلَى أُمِّي عَزِيزَةَ قَلْبِي الَّذِي كَانَ دَعَاؤُهَا سِرَّ نَجَاحِي لَكِي حَبِي الْخَالِصِ.

إِلَى أَزْهَارِ عَمْرِي وَرَفِيقَاتِ دَرَبِي مِنْذِ الطُّفُولَةِ،

إِلَى أَخَوَاتِي الْعَزِيزَاتِ، دَعْمَكُنَّ كَانَ الْبَلَسْمَ فِي كُلِّ لِحْظَةٍ تَعَبٍ، فَشَكَرًا مِنَ الْقَلْبِ.

إِلَى صَدِيقَاتِي الْغَالِيَاتِ، اللَّاتِي كُنَّ لِي عَوْنًا وَسَنْدًا فِي مَسِيرَتِي الدِّرَاسِيَّةِ،

شَكَرًا لَوِجُودِكُنَّ، لَضَحَكَاتِكُنَّ، وَلِكُلِّ لِحْظَةٍ صَادِقَةٍ جَمَعْتَنَا.

وَإِلَى كُلِّ مَنْ مَدَّ لِي يَدَ الْعَوْنِ، وَلَوْ بِكَلِمَةٍ، أَوْ تَوْجِيهِ، أَوْ ابْتِسَامَةٍ مَشْجَعَةٍ...

أَهْدِي هَذَا الْعَمَلِ الْمَتَوَاضِعِ، تَعْبِيرًا عَنِ امْتِنَانِي لَكُمْ جَمِيعًا.

خَالِدِي كُوْثَرُ



إهداء

إلى من غمرتني بحبها، وساندتني في كل خطوة...
إلى التي لولاها ما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى وحيدتي وأميرتي أمي، من علمتني أن الإصرار يصنع المعجزات،
وغرست فيّ قيم العطاء والعمل،

لك كل الشكر والامتنان، وكل لحظة من هذا الإنجاز هي ثمرة تعبك وصبرك.

أهدي عملي هذا المتواضع إلى نفسي وإلى صديقتي وزميلتي كوثر التي كانت سندا طوال هذه
الفترة.

حفصي إنصاف ملاك

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة- بالإضافة إلى الكشف عن مستوى الشفافية التنظيمية ومستوى سلوك المواطنين التنظيمية، كذلك التعرف على العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية الأربعة وسلوك المواطنين التنظيمية، أين تم استخدام المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على المقابلة والإستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي يتكون من محورين أساسيين الشفافية التنظيمية بأبعادها (المساءلة، المعلومات، المشاركة، إجراءات وقواعد العمل)، وسلوك المواطنين التنظيمية بأبعاده الخمس (الإيثار، اللطافة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، كما تم التأكد من صدق وثبات هذا الإستبيان وقد طُبق على مجتمع الدراسة المكون من 70 عاملاً إدارياً عن طريق المسح الشامل بمصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية -سكيدة-، وذلك بهدف جمع المعلومات والبيانات اللازمة، وبعد تطبيق المعالجة الإحصائية من خلال الأساليب التالية: المتوسط الحسابي، التكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، كما استخدمنا برنامج Spss، والمعالجة الكيفية من خلال العرض والتحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
- مستوى الشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنين التنظيمية لدى العمال الإداريين مرتفع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المساءلة ضعيفة وسلوك المواطنين التنظيمية لدى العمال الإداريين.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين متوسطة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين.

Abstract:

This study aims to identify the relationship between organizational transparency and organizational citizenship behavior among administrative workers at the Port Institution - Skikda - in addition to revealing the level of organizational transparency and the level of organizational citizenship behavior, as well as identifying the relationship between the four dimensions of organizational transparency and organizational citizenship behavior. The descriptive approach was used, and interviews and questionnaires were relied upon as tools for data collection, which consists of two main axes: organizational transparency with its dimensions (accountability, information, participation, work procedures and rules), and organizational citizenship behavior with its five dimensions (altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue). The validity and reliability of this questionnaire were verified and it was applied to the study population consisting of 70 administrative workers through a comprehensive survey at the Human Resources Management Department of the Port Institution - Skikda - with the aim of collecting the necessary information and data. After applying statistical processing through the following methods: arithmetic mean, frequencies, percentages, Pearson correlation coefficient, we also used the SPSS program, and qualitative processing through presentation and analysis, the following results were reached:

- There is a moderate positive correlation between organizational transparency and organizational citizenship behavior among administrative workers at the Port Institution - Skikda.
- The level of organizational transparency among administrative workers is high.
- The level of organizational citizenship behavior among administrative workers is high.
- There is a weak positive correlation between accountability and organizational citizenship behavior among administrative workers.
- There is a moderate positive correlation between information and organizational citizenship behavior among administrative workers.
- There is a moderate positive correlation between participation and organizational citizenship behavior among administrative workers.
- There is a moderate positive correlation between work procedures and rules and organizational citizenship behavior among administrative workers.

مقدمة:

في ظل الظروف السريعة التغير وتكنولوجيا المعلومات والتجديدات المستمرة في عالم المنافسة يتحتم على المنظمات مواكبة التطورات والمستجدات والإستفادة منها للحفاظ على وجودها ومكانتها، وبالرغم من هذه التغيرات إلا أن المورد البشري أصبح أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في إدارتها ما جعل وظيفة المورد البشري تتحول في إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بهدف مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها فهي بحاجة ماسة إلى تطبيق فلسفة إدارية حديثة ألا وهي الشفافية التنظيمية والتي تعتبر من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، فالشفافية يجب أن تسود جميع الأنشطة من وظائف وأعمال بإعتبارها أحد المقومات الأساسية، والتي تشير إلى قدرة المؤسسات على الكشف عن معلوماتها ونشاطاتها بطريقة شفافة وواضحة، و تعتبر من العوامل الأساسية التي تساعد في بناء الثقة والمصداقية بين العمال و الرؤساء، فتوفرها في المنظمة أصبح شرطا لا بد من وجوده لأنه يزيد إرتقائها من مستوى لآخر ونشر الوعي وإبضاح فوائد توفر النزاهة والشفافية للعمال في مختلف نواحي الحياة فهي تساهم في نجاح المؤسسات من خلال تحقيق المصلحة العامة ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، كما أن تفعيل مبدأ الشفافية في مختلف جوانب الإدارة يساعد على خلق نظام معلومات واضح يسهل على العمال معرفة أخطاء الإدارة ويوسع مجال الرقابة عليهم كذلك عل العمال ، ففي حالة تطبيق الشفافية والعمل في بيئة صحية بعيدة عن الأمراض المهنية والتوتر قد ينتج عند ذلك قيام الافراد بسلوكات تطوعية ايجابية تزيد من اداء المنظمة القيام بسلوكات ايجابية تزيد من أداء المنظمة، وهذه السلوكات يدرجها الباحثون ضمن سلوك المواطنة التنظيمية، الذي كما قلنا هو عبارة من ممارسات تطوعية وإختيارية، ليس له غرض لممارسته، ولا يتضمنه الوصف الوظيفي ولا يرتبط

بنظام الحوافز والمكافآت، بل يقوم به الفرد بغية تحقيق رغبات المنظمة وكفاءتها ونجاحها، فهو يحسن الظروف النفسية والتنظيمية ويساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما أنه يعزز من قدرة المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية.

إذن تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة وما تمتلكه تلك المنظمة من قيم، رسالة، أهداف، هياكل، ثقافة تنظيمية كلها تدعم حدود هذه السلوكيات كمساعدة الأنشطة داخل وخارج المنظمة والمساهمة على نحو مباشر وغير مباشر في خلق مدركات جودة الخدمة وتحقيق عائدات أعظم للمنظمة.

ومن خلال كون دراستنا تم اجراءها بالمؤسسة المينائية سكيكدة، فقد لاحظنا ان هذه المؤسسة إهتمت بتطبيق الشفافية و تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين من خلال إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة في الإدارة، وجود آليات واضحة لتقديم الشكاوي والملاحظات في المؤسسة كذلك تطبيق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين، مشاركة المعلومات التنظيمية بشفافية مع الموظفين، ونشر تقارير دورية عن أدائها وأهدافها، تحديث الإجراءات والقواعد بما يتناسب مع التغيرات، كذلك بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية نجد مساعدة العمال الجدد على التكيف ، دعم فريق العمل في المهام الصعبة ،إبلاغ الزملاء بالتغيرات التي قد تؤثر على عملهم، إستخدام لغة محترمة في التواصل، والحرص على الحضور في الوقت المحدد، إنجاز المهام قبل موعدها، وحضور الإجتماعات الإختيارية، المساهمة بأفكار لتحسين الأداء المؤسسي.

ويمكن القول في الاخير أن دراستنا قد جاءت تحت عنوان الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيكدة-. حاولنا من خلالها البحث في

طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وفق منهجية محددة، جمعت بين الشق النظري والميداني وهذا من اجل الاجابة عن تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها وبلورتها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- الاشكالية

2- فرضيات الدراسة

3، التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4- أسباب إختيار الموضوع وأهميته

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار المفاهيمي من أهم الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يوفر معارف واضحة ومتكاملة تساعد على تنظيم الأفكار وتوجيه الجهود البحثية نحو تحقيق أهداف محددة بدقة وموضوعية، وفي دراسة موضوع الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية تبرز الحاجة إلى تحديد المفاهيم المركزية وفهم العلاقات النظرية بينها من أجل بناء تصور علمي متماسك ومتراابط، حيث تحتل الإشكالية موقعا محوريا في هذا الإطار فهي التي تبرز الفجوة المعرفية والعلمية التي يسعى البحث إلى معالجتها وتوجه الباحث نحو التساؤلات الجوهرية التي تستحق الدراسة، ومنها تنبثق الفرضيات بإعتبارها محاولات أولية لتفسير العلاقة بين المتغيرات وهي التي ترشد الباحث خلال عملية جمع البيانات وتحليلها، أما التعاريف الإجرائية فهي تسهم في ضبط المفاهيم وتحديد دقة ضمن السياق الخاص بالدراسة ما يُمكن من قياسها ميدانيا بطريقة علمية وواضحة.

وفي السياق ذاته تعد الدراسات السابقة عنصرا أساسيا لفهم ما تم إنجازه حول الموضوع، كما تساعد على بناء تصور أعمق وأكثر نضجا حول الإشكالية المدروسة، كما أن التركيز على هذه المفاهيم لا يعد أمرا شكليا بل هو ضرورة منهجية لضمان جودة البحث وموضوعيته وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه من خلال تناولها لعلاقة الشفافية التنظيمية بسلوك المواطنين التنظيمية ضمن إطار علمي متماسك ومنظم.

1. الإشكالية:

في ظل التطورات الحديثة وفي عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في وضع حرج نوعاً ما حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها، فمهما كانت إمكانياتها وقدرتها للمحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء، وهذا ما يدفعها إلى تطوير أدائها وتحسين فعاليتها التنظيمية إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين، لأن أداء المؤسسة يعرف دائماً على أساس تحسين القابلية التنافسية أي تحسين النتائج. فالمؤسسة تعتمد على العديد من الموارد ولعل أهمها نجد المورد البشري والذي يعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث يسمح للمؤسسة بالبقاء والإستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيداً، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفاعلية، فبدون المورد البشري لا يمكن أن يكون تنظيم، لذلك إهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى في الوقت الحاضر بهذا المورد وقد أوصت بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه.

فهو الذي يقوم بترتيب وضبط وإستغلال مختلف الموارد والإمكانيات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على تحديد السلطات وتوزيع الأدوار ويشرف على النشاطات فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الإهتمام أكثر بشؤون المورد البشري كونه يملك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، فنجاح المورد البشري في عمله يكون من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل صحية تمتاز بالشفافية. والتي تعد هذه الأخيرة أحد الأوجه الحديثة للإدارة المعاصرة مع بداية تسعينات القرن الماضي والتي إعتبرت نقلة نوعية في إدارة المنظمات، وقد جذبت هذه الممارسة الجديدة تفكير الباحثين في الإدارة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

والمعرفة وتعتبر الشفافية من العوامل الرئيسية التي تساعد على بناء الثقة والمصداقية سواء كان ذلك العملاء أو الموظفين، فعندما تكون المؤسسة شفافة في نشاطاتها وقراراتها فإن ذلك يساعد على بناء الثقة لدى العاملين. كما أن لإستخدامات الشفافية التنظيمية العديد من المجالات الإدارية المعرفية هذا ما يجعل إستخدام أبعادها المتعددة يختلف من منظمة إلى أخرى، فوجد بعد المشاركة الذي ينص على أن العاملين يشاركون في صنع القرارات والتي تعد وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة إذ إرتبطت بتتبع من الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل، كما نجد بعد المساءلة والتي تعتبر تعهد واستعداد من قبل العاملين بأن يوضحوا لمن حولهم من المشرفين بما أنجزوه أو فعلوه كما أنها تعد هدفا أساسيا لتحقيق أعلى مستوى، أما بالنسبة لبعده المعلومات يكون الحصول على المعلومات التي تمتلكها السلطات بالنسبة للعاملين من أجل ممارسة كافة حقوقهم وهذا الحق يدخل في إطار حرية حيازة المعلومات وهو حق إنساني أكدت أهميته لكون التدابير القانونية أضحت غير كافية، أما فيما يتعلق ببعده إجراءات وقواعد العمل فيطلب أن تكون هناك قواعد واضحة وتحترم رسالة المنظمة القابلة للتطوير والتعديل لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب التطورات السريعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد و تشمل هذه القواعد تحديد المهام وطرائق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم، كما أشارت دراسة (احول، 2023)، إلى أن الشفافية تساهم في تحقيق المصلحة العامة وتسهل جذب الإستثمارات وتشجعها، كذلك تحقق النجاح والإستمرارية في المنظمة من خلال دعم المورد البشري وتشجيعه على الإبداع، فالشفافية تحقق الفعالية والكفاءة للإدارة وتعمل على تغيير الثقافة التنظيمية فهي بمثابة فلسفة ومنهج عمل وذلك من خلال وضوح رسالة المنظمة الحكومية والمبرر من وجودها في البيئة وتحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، مما تساعد على خلق نظام معلومات واضح. وقد أشارت دراسة (السبيعي، 2017) أن غياب الشفافية قد يؤدي إلى مشاكل عديدة تؤثر على أداء العامل بحد ذاته كإنتشار ثقافة المحسوبية والوساطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

لا يستخدمها، وقد تؤدي إلى ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاينة المسيء لإستخدام السلطة، الإزدواجية والفضوى في عمليات التحديث والتطوير مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة. وقد يحتاج تطبيق الشفافية للعديد من المقومات والجهود إلا أنها قد تواجه العديد من المشكلات كصعوبة تحديد الأولويات والأهداف والسياسات التي تسعى لتحقيقها، تعتبر من أهم المقومات التي تواجه الشفافية وأن الأهداف تحتاج إلى الوضوح والسهولة الموضوعية وكثرتها وتداخلها يقف حائلا أمام المنظمة في وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يعيق تطبيق الإستراتيجية، ولعل أهم نقطة تعيق الشفافية هي الإستمرار بتطبيق الروتين في عملية إتخاذ القرار، كما نجد عدة أساليب وإجراءات لتحسين ورفع مستوى الشفافية في المؤسسات وفي مجتمع ما لدعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة بإصدار قوانين جديدة تتضمن المزيد من الشفافية، وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي وتبني برامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والإطلاع وحق الحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم، تطبيق ضرورات الأمن وأخطار الإنشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر إخفائها ونشر المعلومات والوثائق السرية بعد فترة معينة محددة قانونا، تكوين لجان النزاهة في المؤسسات المختلفة وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية وتهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على إرضاء العاملين والمتابعة وبت روح الجماعة.

فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سوف يكون أكثر حرصا من غيره على الإلتزام بالممارسات الإدارية السليمة والإبتعاد عن الممارسات الخاطئة، وقد تكون المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على إكتشاف الإنحرافات أولا بأول قبل تقادم تلك الإنحرافات وكذلك

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

إلتزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه إنتشار الفساد فيما بينهم (الكايد، 2019، ص39)، ففي حالة تطبيق الشفافية والعمل في مناخ تنظيمي شفاف في المنظمة قد تنتج سلوكيات إيجابية والتي تعرف بسلوك المواطنين التنظيمية، فهو كغيره من السلوكات الإنسانية و التصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجوده دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري، ولا يستبعد ظهوره التجمعات البشرية وبمظاهره المختلفة فهذه السلوكات تكون إختيارية طوعية لدى الأفراد، فهو لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية، فبالرغم أن الباحثين والمهتمين بسلوك المواطنين التنظيمية على إجماعهم من تعدد أبعادها إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها ومن خلال ذلك يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد أساسية فنجد بعد الإيثار الذي هو عبارة عن سلوك إختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيفية تأدية المهام والقيام بالأدوار، بينما بعد اللطافة (الكياسة) الذي هو محاولة الشخص منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل وإتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكنوا أن يستفيدوا منها وتقديم النصح لهم، في حين نجد بعد وعي الضمير والذي يشير إلى سلوك الفرد الغير مباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الإلتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، أما بالنسبة لبعده الروح الرياضية و التي تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل، أما فيما يتعلق بآخر بعد من أبعاد سلوك المواطنين التنظيمية الذي يشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال إنغماسه أو مشاركته البناءة في الحياة الإجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الإجتماعات والندوات أو الإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

وحسب ما أكدته دراسة (طحطوح، 2017) أن هذا السلوك يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد ويعمل على زيادة معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة، كما يمكن للمنظمة جذب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بهم، قد يعمل هذا السلوك على تحسين الأداء الكلي والذي بدوره يساهم في زيادة حجم المخرجات بالإضافة إلى خلق الإحساس بالإنتماء للمنظمة والشعور بالولاء تجاهها فهذا السلوك يتجسد في المنظمة بين العاملين فهو سلوك لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي أو الوصف الوظيفي، كما أنه سلوك إيجابي ومفيد تنظيميا وغير ملزم للمكافأة وكذلك عدم فعله لا يستوجب العقوبة، إذن فهو سلوك يساهم في فعالية ونجاح المنظمة، وقد لا يقف الأمر عند ذلك الحد بل لأن سلوك المواطن له تأثير في العديد من الجوانب وخاصة داخل المنظمة، فعدم توفر سلوك المواطن قد يؤثر على أداء العاملين، حيث أشارت دراسة (حسني ونوح، 2013) إلى أن عدم إسهام الموظفين في المؤسسات الإدارية للسلوكات التطوعية يؤدي إلى مجموعة من المشاكل داخل المنظمة كتدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قياداتهم وعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة، عدم إتاحة الفرصة للتعبير وعدم رضاهم إتجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة، كما أن إفتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطن التنظيمية، كما أشارت دراسة (ضاحي حمدان، د.س) إلى محاولة التعرف على ممارسة الشفافية التنظيمية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين المنظمات الغير حكومية ودراستنا هذه تحاول معرفة العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية وذلك من خلال طرح السؤال الرئيس التالي: هل توجد علاقة إرتباطية بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟ وإنطلاقا من التساؤل الرئيس التالي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- ما مستوى الشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟ ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات وقواعد العمل و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية - سكيكدة-؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

2.2 الفرضيات البحثية:

- مستوى الشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة- متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة- مرتفع.

3.2 الفرضيات الإحصائية:

- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.
- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

3 . التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة:

1- **الشفافية التنظيمية:** هي وضوح المعلومات والقوانين والمبادئ والأسس التي تعتمدها المؤسسة المينائية سكيكة، لكي تحقق أهدافها بسهولة، كما أنها تعمل على مشاركة العمال الإداريين في إتخاذ القرارات التي تحقق لهم الإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المحور .

أ- **المساءلة:** وهي وسيلة يمكن من خلالها أن يتحمل العمال الإداريين في المؤسسة المينائية مسؤولية أدائهم فهي تستند إلى تعظيم الممارسات الإيجابية كتطبيق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيكة-، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

ب- **المشاركة:** وهي مشاركة العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكة في صنع القرارات وهي وسيلة فعالة لرفع أداء المؤسسة المينائية، كما تأخذ آراء العمال الإداريين في الإعتبار عند وضع الخطط والسياسات وكذلك توفر لهم فرص المشاركة في الإجتماعات والنقاشات التي تخص المؤسسة المينائية وتسعى دائماً لتشجيعهم على طرح أفكار جديدة، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

ج- **المعلومات:** وهي مدى توفر معلومات كافية حول سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة المينائية، كما يتم مشاركة المعلومات التنظيمية بشفافية مع العمال الإداريين فقط، في حين تقوم المؤسسة المينائية بنشر تقارير دورية عن أدائها وأهدافها للعمال، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

د- إجراءات وقواعد العمل: هي مجموعة الإجراءات والقواعد التي تتسم بالوضوح داخل المؤسسة المينائية والتي تطبق على جميع العمال الإداريين دون إستثناء، كما يتم تحديث الإجراءات والقواعد بما يتناسب مع التغيرات وشرحها عند إنضمام موظفين جدد، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

2- سلوك المواطنة التنظيمية: هو مجموعة من الأنشطة والأعمال الإختيارية والتطوعية التي يمارسها العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة في مجال عملهم والتي تتعدى الأدوار الوظيفية الرسمية المطلوب منهم أدائها دون أن ينتظروا الحصول على أي مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامهم بهذه الأعمال، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المحور.

أ- الإيثار: وهو ذلك السلوك الإختيارى الذي يقوم به العامل الإدارى بالمؤسسة المينائية سكيكدة لمساعدة زملائه الإداريين الذين لهم أعباء كبيرة في العمل، ومشاركتهم في أساليب العمل الجيدة ومساعدتهم في حل مشكلاتهم الشخصية، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

ب- اللطافة (الكياسة): هي رغبة العمال الإداريين في إحترام وتخصيص بعض الوقت لمساعدة زملائهم الذين لهم مشكلات متعلقة بالعمل ومراعاة تصرفاتهم، وتقبل الإنتقادات دون إثارة المشاكل، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

ج- وعي الضمير: هو مدى حرص العمال الإداريين على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة وإنجاز المهام وإتباع القواعد الخاصة بالمؤسسة المينائية سكيكدة-، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

د- الروح الرياضية: وهي مدى مساهمة العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة في تقبل الإنتقادات والإساءات التي يتعرضون لها، والتفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة المينائية دون تذمر أو شكوى والإستعداد لتقبل الإحباطات، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

ي- السلوك الحضاري: هو رغبة العمال الإداريين في حل النزاعات التي تنشأ في المؤسسة المينائية بأسلوب بناء وإحترام اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة والحرص على سمعتها بأسلوب يزيد عن المستوى المطلوب، ويعبر عنها كمياً من خلال إستجابة أفراد مجتمع الدراسة حول هذا البعد.

4. أسباب إختيار الموضوع وأهميته:

1.4- الأسباب:

- الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بالمتغيرين.
- كون موضوع دراستنا يتماشى التخصص.
- الإختيار والإهتمام الشخصي بالموضوع.
- كون أن أهمية الشفافية التنظيمية أصبحت تعتبر من المبادئ الأساسية التي تعتمدها المؤسسات الناجحة في ظل بيئات العمل المتغيرة، لما لها من دور في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة.
- قلة الدراسات المحلية في هذا المجال بالرغم من أهمية العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، إلا أن هناك ندرة نسبية في الأبحاث والدراسات الميدانية التي تناولت هذه العلاقة ولذلك تم إختياره.

2.4 الأهمية:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، والذي يعد من الموضوعات المعاصرة في مجال مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

- مساهمة الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول مفهومي الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- مساهمة الدراسة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة الفعالة داخل المؤسسة، ما يعزز التنمية الإدارية والمجتمعية.
- تمكن الإدارات من فهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين خارج نطاق واجباتهم الرسمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة
- تساعد الدراسة صناع القرار في المؤسسات على تبني سياسات تعزز مناخ الشفافية.

5. أهداف الدراسة:

- وهي الأهداف التي نريد أن نحققها من خلال دراستنا هذه، وتتمثل فيما يلي:
- تعميق معارفنا في مجال علم النفس العمل والتنظيم.
 - تحديد العلاقة الارتباطية بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - التعرف على مستوى الشفافية التنظيمية السائد داخل المؤسسة المينائية -سكيدة-.
 - التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة المينائية -سكيدة-.
 - إقتراح توصيات عملية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة، بما يساهم في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية.

6 . الدراسات السابقة: يتناول هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة، حيث تم استعراض 12 دراسة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية. يضم المحور الأول أربع دراسات تناولت موضوع الشفافية التنظيمية، بينما يشمل المحور الثاني خمس دراسات ركزت على سلوك المواطنة التنظيمية. أما المحور الثالث فقد خصص لاستعراض ثلاث دراسات بحثت العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بشكل مشترك. وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تسلسل زمني يبدأ من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على التالي:

1.6 الدراسات السابقة الخاصة بالشفافية التنظيمية:

1. دراسة ضياء نجم (2020)، بعنوان أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني، رسالة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة الأردن.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أو بيان أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنك الإتحاد الأردني، وإفترضت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية المتمثلة بأبعادها (دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية) بغرض الإجابة على التساؤل التالي: ما مستوى الشفافية التنظيمية المتمثلة بأبعادها (دقة المعلومات، وضوح الأنظمة و الإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية) في بنك الإتحاد الأردني، ما مستوى ممارسة التجديد الإستراتيجي بأبعاده (التصور الإستراتيجي، الفعل الإستراتيجي المنسق، إستثمار الفرص) في بنك الإتحاد الأردني، ما أثر الشفافية التنظيمية المتمثلة بأبعادها على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في بنك الإتحاد الأردني والذين تم إختيارهم بشكل عشوائي وبالبلغ عددهم 88 فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية، أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية (دقة المعلومات، وضوح الأنظمة والإجراءات، نشر الثقافة التنظيمية) عند مستوى الدلالة $a < 0,05$ على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ على التصور الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ على الفعل الإستراتيجي المنسق في بنك الإتحاد الأردني.
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية التنظيمية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ على إستثمار الفرص في بنك الإتحاد الأردني. (ضياء نجم، 2020).

2. دراسة الجبوري (2020)، بعنوان الشفافية التنظيمية ودورها في الإصلاح الإداري من خلال تكنولوجيا المعلومات، دراسة تطبيقية لوزارة التربية العراقية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الطرق التي تعمل بها المنظمات على حل التوتر بين معيار متنامي لتبادل المعلومات الداخلية مع الأفراد وتفضيلاتهم في التحكم بالمعلومات من خلال تطوير مفهوم الشفافية وكذلك معرفة العلاقة بين الشفافية التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات ومعرفة درجة تأثير الشفافية معنويًا في تكنولوجيا المعلومات، وتم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة البحث البالغ عددهم 75 فردا من أصحاب قرار العاملين في تربية محافظة بابل البالغ عددهم 170 فردا.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1 . وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية وموجبة للمعنى العام في تكنولوجيا المعلومات، نجد أن مستوى الدلالة المتحققة أصغر وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2 . وجود علاقة ذات دلالة معنوية وموجبة للدقة في تكنولوجيا المعلومات ونجد أن مستوى المعنوية المتحققة كبيرة وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3 . وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للكشف الذاتي في تكنولوجيا المعلومات وهنا نجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية.

4 . وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية وموجبة المحتوى في تكنولوجيا المعلومات، ونجد أن مستوى المعنوية المتحققة أصغر وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية. (الجبوري، 2020)

2 . دراسة حول (2023)، بعنوان أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز، دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة إتصالات الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية على الأداء المتميز من منظور العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر، وحدة حاسي بحبح، وإفترضت الدراسة وجود أثر لتطبيق ممارسة الشفافية التنظيمية على تحسين أداء العاملين مؤسسة إتصالات الجزائر، بغرض الإجابة على التساؤلات التالية: ما هو مستوى تطبيق ممارسة الشفافية التنظيمية من منظور العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر؟ ماهي مستويات الأداء من منظور العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر؟ هل يوجد أثر للشفافية التنظيمية على أداء العاملين؟، أما عينة الدراسة فقد شملت 42 فردا متكونة من موظفي مديرية إتصالات الجزائر الجلفة وحدة حاسي بحاسي بحبح تتبنى تطبيق أبعاد الشفافية التنظيمية في تسيير الأعمال والمعاملات بشكل واسع وفي أغلب المستويات وذلك بهدف التحسين من أدائها.

العلاقة بين الشفافية التنظيمية والأداء المتميز كانت موجبة حيث كان البعدين إجراءات العمل، المعلومات أكثر إرتباطا مع الأداء المتميز، أما بالنسبة لبعدي المشاركة والمساءلة كانت العلاقة موجبة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

وطردية ولكنها متوسطة إلى حد ما، وهذا ما يفسر أنه رغم وجود إهتمام بإجراءات العمل والمعلومات من طرف المؤسسة إلا أنه غير كاف لتقديم الأداء المتميز وتحسينه.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ بين الشفافية التنظيمية والأداء المتميز في مؤسسة إتصالات الجزائر الوكالة التجارية بحاسي بجبج. (بحول، 2023).

4. دراسة الطبال (2024)، بعنوان قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس.

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية الدور الوسيط للشفافية التنظيمية في هذه العلاقة بالتطبيق على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بصياغة 4 فروض للإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى مساهمة مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية في تحقيق مفهوم النزاهة التنظيمية؟

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم القيادة الرقمية الإحصائية ومفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة الرقمية بالمجمع الطبي بالسويس؟

ماهي أم أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة والتي تؤثر في تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي بالسويس؟

هل تؤثر أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة تأثيرا معنويا في تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية والنزاهة التنظيمية بالمجمع الطبي السويس؟، وقد تم إختبار صحة الفروض على عينة عشوائية بسيطة قوامها 237 عاملا و10 مديرين وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي والذي يعتمد على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها من خلال الإعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية، كما إستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة وإستخدام أسلوب الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ والإنحدار الخطي وطريقة المعاينة المتكررة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. توافر وأهمية أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية والنزاهة التنظيمية محل الدراسة بدرجة مرتفعة، بينما الشفافية التنظيمية بدرجة متوسطة في المجمع الطبي.
2. أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية قوية بين أبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة، في تدعيم الشفافية التنظيمية بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة بأبعادها محل الدراسة في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية التنظيمية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية في المجمع الطبي بمحافظة السويس.
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد مفهوم القيادة الرقمية الأخلاقية محل الدراسة في تدعيم النزاهة التنظيمية بأبعادها محل الدراسة من خلال تحقيق مفهوم الشفافية التنظيمية كوسيط في المجمع الطبي بمحافظة السويس. (الطبال، 2024)

2.6 الدراسات السابقة الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية:

1. دراسة عز الدين (2017)، بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهدي قسنطينة (2).
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى عمال المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية، التوزيعية، العدالة التعاملية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (السن، سنوات العمل، الجنس و المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فقد كانت 318 عاملا ميدانيا داخل مؤسسات الشباب وهم الإطارات البيداغوجية الممثلين في المرين الرئيسيين ومربي الشبيبة والعمال المهنيين والأسلاك المشتركة، كما إستخدموا إستبانة تتكون من (75) عبارة مقسمة على 3 محاور،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة نجد: المتوسطات الحسابية، تحليل الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي، إختبار t.test لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي anova.

.وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

. مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة متوسط.

. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة مرتفع.

. لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

. يوجد أثر للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

. يوجد أثر للعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

. يوجد أثر للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخدمة، والمؤهل

العلمي) لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. (عز الدين، 2017)

2. دراسة حنيش، محمد الباي، بن علي (2019)، بعنوان أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صدقة الجزائر كوبا بالوادي.

. تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون بمدينة الوادي.

. وإفترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية،

وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ببعديه (الداخلي والخارجي) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بغرض الإجابة على التساؤلات التالية:

. ما مستوى الشعور بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى؟

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

. هل تتباين مستويات الشعور بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى تبعا لخصائصهم الديموغرافية؟

. هل توجد علاقة بين مستويات الشعور بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي المستشفى؟ ومن أجل تحقيق الهدف البحثي تم تصميم إستبانة وقد تم توزيعها على الموظفين الإداريين العاملين بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، حيث إستلموا 93 إستمارة مقبولة للتحليل حيث كان إختيار العينة بطريقة عشوائية، كما إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي لخصر جميع المفاهيم النظرية التي نحتاجها لفهم الموضوع، وتمت الإستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية المتحصل عليها كما يلي:

. مستويات الشعور بالرضا وسلوك المواطنة التنظيمية سائد في وسط الطاقم الإداري العامل بالمستشفى وأن خصائصهم الديموغرافية لا تشكل فارقا في تقييمهم لرضاهم الوظيفي أو في سلوك المواطنة التنظيمية السائد بينهم.

. بينت الدراسة أنه لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لآراء المستجوبين تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي ببعديه تعزي لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة والمنصب) من خلال ربطها بما يتناسب بالترقية والأجر والتعويضات مما يحدث حالة من الرضا العام لدى الموظفين.

. تبين أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ببعديه الداخلي وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. (حنيش، محمد الباوي، بن علي 2019)

3. دراسة زيتوني، رقايق (2021) بعنوان أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل.

. هدفت هذه الدراسة إلى إختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرار) في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل والكشف عن أكثر هذه الأبعاد تواجدا بالمؤسسة الإستشفائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على إستبانة مكونة من 03 محاور، المحور الأول لتوضيح خصائص عينة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

الدراسة ، المحور الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمحور الثالث لقياس أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، أما مجتمع الدراسة شمل الممرضين في المؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل والبالغ عددهم 343 تم إختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 88 ممرض، قد تم إستخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS من أجل تحليل البيانات وإختبار صحة الفرضيات.

.ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

.بينت نتائج الدراسات أن مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد جاءت بدرجة متوسطة.

.بينت نتائج الدراسة أن مستوى إلتزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية مجدوب السعيد جاءت بدرجة مرتفعة جدا.

.بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية (زيتوني، رفايق، 2021)

4. دراسة ريغي ومعمري (2022)، القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، ومعرفة الفروق حسب المتغيرات التالية: السن، الجنس، الأقدمية المهنية، وكذلك إفترضت الدراسة وجود علاقة بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، حيث شملت عينة الدراسة 49 موظف وموظفة من مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية حيث تم إختيارها بطريقة عشوائية وتم تطبيق إستبانة القيادة التنظيمية، وإستبانة سلوك المواطنة التنظيمية .وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

.لا توجد علاقة إرتباطية بين القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.

. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية.

. لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية لدى موظفي الأشغال العمومية لولاية غرداية. (ريغي، معمرى، 2022)

5. دراسة زرواطي، جبار، (2022) بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين . عين الدفلى .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي في الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين التي تنعكس على فعالية الموارد البشرية مما يؤثر على سلوك المواطنة العاملين بها والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوكالة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إفتترضت الدراسة: لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية $a < 0.05$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين بعين الدفلى.

. لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية $a < 0.05$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين بعين الدفلى.

. لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية $a < 0.05$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين بعين الدفلى، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة والذي تم توزيعه على عينة حجمها 50، ومن بين الأساليب المستخدمة في هذه الدراسة نجد: إختبار الإنحدار الخطي البسيط، إختبار الإنحدار الخطي المتعدد، إختبار ANOVA، المتوسطات الحسابية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

. مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بالوكالة مرتفع.

. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بالوكالة متوسط.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

.يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $0.05 < a$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

. لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية $0.05 < a$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

. لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية $0.05 < a$ لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى (زرواطي وجبار، 2022).

3.6 الدراسات السابقة الخاصة بالشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

1. دراسة مسعد مسعد ومهدي إبراهيم (2022)، بعنوان دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية هولدي فارما.

.الهدف من هذه الدراسة هو إختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات، وإختبار العلاقة بين الشفافية الإدارية والثقة التنظيمية، وإختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للشركات محل الدراسة. حيث تم تجميع البيانات والمعلومات الميدانية بإستخدام أسلوب الإستقصاء من خلال عينة بلغت 306 مفردة من العاملين بشركات الأدوية، حيث كان إختبار فروض الدراسة بإستخدام عدة إختبارات إحصائية تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة وهي: أسلوب معامل الارتباط ألفا، أسلوب تحليل الإنحدار والارتباط المتعدد، أسلوب تحليل المسار، إختبار T.TEST وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

.وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركات الأدوية محل الدراسة

.وجود علاقة طردية موجبة بين الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركات الأدوية وبين سلوك المواطنة التنظيمية في تلك الشركات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

. وجود درجة توافق بين أبعاد الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (مسعد سعد، مهدي إبراهيم، 2022).

2. دراسة السلامي (2023)، بعنوان الشفافية الإدارية وعلاقتها بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على رئاسة محكمة بابل.

. تهدف هذه الدراسة إلى البحث أو التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في محكمة إستئناف بابل بجمهورية العراق ثم قياس العلاقة بينهما ، حيث إفتترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في محكمة إستئناف بابل بجمهورية العراق، حيث يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في رئاسة محكمة بابل، كما إعتمدوا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع 115 إستبانة وكانت المجموعة 98، حيث كانت الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، المتوسطات الحسابية، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

. مستوى الشفافية التنظيمية تتراوح ما بين المرتفع والمتوسط فجاء بعدي المصادقية والوضوح مرتفع، وبعدي الإنفتاح والمشاركة متوسط.

. أظهرت نتائج تصورات المبحوثين عن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في محكمة إستئناف بابل جاءت بمستويات مرتفعة للأبعاد (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري)، في حين جاء بعد الروح الرياضية بمستوى متوسط.

. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة $a < 0.05$ ، وأن الشفافية الإدارية بأبعادها لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالمتغير التابع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تم قبول الفرضية . (السلامي، 2023).

3. دراسة محمد أحمد، ضاحي حمدان (د.س)، بعنوان ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية، دراسة مطبقة على عينة من المنظمات الغير حكومية بمدينة قنا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة الشفافية في المنظمات الغير حكومية وتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية وتحديد العلاقة بين ممارسة الشفافية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية، تحديد الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية و الوصول إلى رؤية مستقبلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتدعيم ممارسة الشفافية مما يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية، أما منهج الدراسة المستخدم هو المنهج الوصفي وإعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل للعاملين في المنظمات الغير حكومية وكان عددهم 8 منظمات. وتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها: المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج:

. مستوى أبعاد الشفافية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية مرتفع.

. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين مرتفع.

. توجد علاقة طردية دالة إحصائيا بين ممارسة الشفافية وتعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين (محمد أحمد، دس).

. التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى (12) دراسة سابقة مقسمة على (03) أجزاء، حيث تضمن الجزء الأول (04) دراسات متعلقة بالشفافية التنظيمية، وتضمن الجزء الثاني (05) دراسات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية في حين ضم الجزء الثالث (03) دراسات تتمحور حول الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث عرضت هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، وتعتبر دراستنا هذه مكملة للدراسات السابقة من خلال التشابه في عدة جوانب كإستخدام المنهج الوصفي في الدراسة والتحليل وتقنية الإستمارة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث ضمت هذه الدراسات كلا من متغير الدراسة الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية سواء من خلال العلاقة أو التأثير، أما جوانب الاختلاف فقد كانت عديدة حيث طبقت جميع الدراسات في مؤسسات مختلفة، كما كنا نرى أيضا بعض الاختلافات في الأبعاد المتعلقة بالشفافية التنظيمية، حيث تناولت جميع الدراسات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية (الإيثار، اللطافة، السلوك الحضاري، وعي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

الضمير، الروح الرياضية)، كما نجد معظم الدراسات طبقت على عينة جزئية من المجتمع الأصلي ماعدا دراسة (محمد أحمد، ضاحي حمدان و دراسة الطبال، 2024) إستخدموا المسح الشامل، كما نلاحظ أيضا الإختلاف في بعض النتائج المتحصل عليها في تلك الدراسات. وعموما تم الإستفادة من هذه الدراسات خصوصا في إختيار أداة ومنهج البحث المناسبين، صياغة أسئلة وفرضيات البحث، إثراء الجانب النظري للدراسة.

خلاصة الفصل:

يعد البناء المفاهيمي خطوة محورية في أي بحث علمي، إذ يسهم بشكل فعال في بناء إطار نظري واضح ومتماسك من جهة، وتوجيه العمل الميداني بشكل منظم ودقيق من جهة أخرى، فمن الناحية النظرية يساعد تحديد المفاهيم وتعريفها إجرائياً في إزالة الغموض وتوحيد الفهم حول المصطلحات الأساسية للباحث والقارئ معاً، مما يعزز من وضوح الإشكالية ويقوي الأساس العلمي للفرضيات.

أما في الجانب الميداني، فإن ضبط المفاهيم إجرائياً يسهل عملية ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يمكن الباحث من جمع البيانات وتحليلها بدقة وموضوعية وهكذا يسهم البناء المفاهيمي في تحقيق الإتساق والتكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي، مما يعزز جودة البحث ومصداقية نتائجه.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الشفافية التنظيمية
- 2- أهمية الشفافية التنظيمية
- 3- أهداف الشفافية التنظيمية
- 4- أسس الشفافية التنظيمية
- 5- عناصر وأنواع الشفافية التنظيمية
- 6- أبعاد الشفافية التنظيمية
- 7- مستويات الشفافية التنظيمية
- 8- متطلبات نجاح الشفافية التنظيمية
- 9- معوقات الشفافية التنظيمية
- 10- طرق تحسين الشفافية التنظيمية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

تمهيد:

في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وخاصة في بيئات الأعمال التي أصبحت أكثر تعقيدا وتنافسية، بات من الضروري أن تولي المنظمات إهتماما بالغاً بكيفية إدارة مواردها البشرية وتوظيفها بشكل فعال لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإبتكار. وقد أدركت العديد من المؤسسات أن التميز الإداري لا يتحقق فقط من خلال التكنولوجيا أو رأس المال، بل من خلال تبني ممارسات تنظيمية حديثة تدعم بيئة العمل وتعزز من ثقة الموظفين وإنخراطهم. ومن بين هذه الممارسات المعاصرة، تبرز الشفافية التنظيمية كأحد المرتكزات الأساسية في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومستدامة، فالشفافية لا تعني مجرد إتاحة المعلومات، بل تتعدى ذلك لتشمل الوضوح في الإجراءات والمصادقية في القرارات والعدالة في المعاملات، وهي تمثل الصورة الحقيقية لما يجري داخل المنظمة، حيث تتوفر معلومات دقيقة وموثوقة تتعلق بالظروف الداخلية، والسياسات المتبعة والقرارات المتخذة والأنشطة الجارية، وتكون هذه المعلومات متاحة للعاملين وأصحاب المصلحة بالشكل المناسب، وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات الحديثة إلى ترسيخ مبدأ الشفافية التنظيمية كخيار إستراتيجي، إنطلاقاً من قناعتها بأن الشفافية تعد أداة فعالة لتعزيز الإلتزام المؤسسي وتحفيز العاملين وتقوية العلاقة بين الإدارة والموظفين فضلاً عن دورها في دعم عمليات إتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي بشكل العام.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

1 . مفهوم الشفافية التنظيمية: لقد تطرقنا إلى مفهوم الشفافية أولاً ثم إلى مفهوم الشفافية التنظيمية.

لقد ورد مفهوم الشفافية في المعجم العربي الحديث، طبقاً لأصل كلمة شفق - الخفة ورقة الحال والشيء القليل جمع أشفاف، والشف ستر القليل

. أما في قاموس oxford english readers dictionary: فيعد مفهوم الشفافية ما يطلق على ما يمكن إستيعابه بسهولة وفهمه ، أو ما يمكن إستيضاحه بسهولة و إكتشافه.

أما في قاموس webster dictionray يحدد الشفافية بكلمة واحدة وهي الوضوح. (العامري،2003)

. يعد مصطلح الشفافية مرادف لمصطلحات إنتشر إستخدامها كثيراً في الوقت الحالي، مثل الوضوح والأخلاق والنزاهة والقيم غيرها من المصطلحات، التي تسعى إلى تصحيح السلوكيات والتصرفات السلبية في المجتمعات والمنظمات، تحقيقاً للتقدم والإزدهار. (الطبال،2024)

وتعرف الشفافية التنظيمية بأنها: وضوح المعلومات والقوانين والتشريعات التي تعتمدها المنظمة في عملها، إضافة إلى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة، بين المستوى المقبول لدى المنظمة وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة، الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة. (محمود،2008)

. الشفافية هي: الوضوح والعقلانية والإلتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وبسهولة الإجراءات والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وفهمها، فضلاً عن بساطة وسهولة الإجراءات التنفيذية، وعدم النزاهة في تنفيذها. (لحول، 2023 ص390)

وتعرف الشفافية التنظيمية أنها: محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها، سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي، بدقة فائقة وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد، لدى الرأي العام لدعم جميع القرارات العقلانية. وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة. (رمزي،2013)

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الشفافية التنظيمية هي وضوح المعلومات والقوانين والمبادئ والأسس، التي تعتمد عليها المنظمة لكي تحقق أهدافها بسهولة، كما أنها تعمل على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تحقق لهم الإستخدام الأمثل للموارد.

2. أهمية الشفافية التنظيمية:

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للإتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، كما أن قيمة وأهمية الإدارة تظهر جليا في إنفتاح المنظمة على بيئتها المحيطة، ومن داخلها لأن إنغلاق المنظمة يعتبر البيئة خصبة للسلوك الغير أخلاقي (بحول، 2023، ص390)، كما أن أهمية الشفافية تظهر من خلال:

- مساهمتها في تحقيق المصلحة العامة، توافر النجاح والإستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد الإداري، بكل أشكالها خاصة أن وجود الأنظمة يعد من الأشياء المهمة، المساعدة في إتخاذ قرارات إدارية صحيحة، تسهيل جذب الإستثمارات وتشجيعها، إنعاش السوق المالي، إزالة العوائق البيروقراطية الروتينية، دور الشفافية في تنمية الخصخصة. (العامري، 2003)

-الشفافية تسهم في كفاءة وفعالية الإدارة، عن طريق توفير قنوات التغذية المرتدة وتمكين المسؤولين والمواطنين على حد سواء، من تقييم السياسات وتكييفها وفقا لذلك. فهي توفر وسيلة للكشف وبالتالي تصحيح الاخطار.

- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يتكون لدى العاملين إتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

- العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة، والموضوعية والإنتماء والولاء للمنظمة.

- يساعد مفهوم الشفافية على إعتتماد سياسة تعليمية تزيد من المهارات، بدلا من الإعتتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية. (عقيل، 2013، ص 21)

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

. من خلال العرض السابق يمكن تلخيص أهمية الشفافية التنظيمية كون المنظمات التي تفعل مبدأ الشفافية تساعد على خلق نظام معلومات واضح، يساهم في توليد الثقة والصدق في المعاملة بين العامل والمنظمة، من خلال معرفة القرارات السائدة في المنظمة، مما تزيد الفعالية في المنظمة.

3. أهداف وتطبيقات الشفافية التنظيمية:

تهدف تطبيقات الشفافية التنظيمية الى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي: (العامري ودوي، 2003)

. وضوح الإجراءات ومرونتها، وبالتالي التعامل المرن مع أعمال المنظمة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

. تعزز الشفافية التنظيمية الرقابة وتزيد من كفاءتها وفعاليتها، من خلال دقتها ووضوحها للإجراءات والممارسات الإدارية الخاطئة، والعمل على دعم المسيرة لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة.
. الإستثمار الأمثل للموارد المالية في المنظمة. مما يزيد من كفاءة وفعالية نتاج العمل للإدارات في المنظمة.

. خلق وزيادة الثقة بين العاملين داخل المنظمة، وبما يولد الولاء التنظيمي الأفضل من قبل العاملين.

. زيادة الثقة بين ادارة المنظمة والبيئة الخارجية، ذات العلاقة لوضوح أداء أعمال المنظمة.

. تشجيع الإدارة لإستخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير أعمالها، ومواكبة التطور الإقتصادي والإجتماعي، كنتيجة للإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة من جانب، ولتعزيز ثقة العاملين والجمهور بالمنظمة من جانب آخر.

. تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة بوقت قياسي، نتيجة إستثمار التنفيذ الصحيح للأعمال والإبتعاد عن الإنحرافات التي تسبب الفساد الإداري.

. الإلتزام بتنفيذ القوانين والتشريعات نتيجة لوجود الشفافية، التي تسعى لتحقيق الوضوح في العمل خدمة للمصلحة العامة.

. تساعد الشفافية في إتخاذ القرارات الصحيحة ببسر وسلامة لوضوح الأهداف، والسياسات والإجراءات التي تعمل ضمنها الإدارة.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كنتيجة لإستخدام الشفافية كوسيلة لتقديم الأفراد على أساس الكفاءة، عند إختيار القيادات الإدارية.

. يمكن القول أنّ أهداف وتطبيقات الشفافية التنظيمية تندرج ضمن: الإلتزام بتنفيذ القوانين والتشريعات لتحقيق الوضوح في العمل، وتحقيق أهداف المنظمة والفرد معا كذلك، زيادة الثقة بين إدارة المنظمة. مما يزيد من إنتاجية الأفراد وتحقيق السمعة الجيدة وإستقطاب أكفاء الموارد البشرية لها، مما يحقق نجاح أكبر للمنظمة وهذا يزيد من إبداعها، ومنافسة المنظمات الأخرى لتحقيق ربح أكبر.

4. أسس الشفافية التنظيمية:

ترتكز الشفافية التنظيمية على مجموعة من الأسس، التي تختلف من بيئة إلى أخرى ويعود السبب في ذلك إلى إختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، التي درست فيها هذه الأسس إلا أن هناك ثمانية أسس أساسية وهي كالتالي: (الخانق، 2000، ص 143)

1.4 العقلانية في الإنفاق: وتعني القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، وقد يكون هذا الإهدار بهدف وضع المنظمة في خدمة الإدارة. وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى إتخاذ القرارات الرئيسية في عدة شهور، مما يعطل مسيرة المنظمة ومصالح العاملين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر ووضع الأساليب والأهداف، وتأكيد مفهوم الإدارة في خدمة المنظمة.

2.4 إحترام القانون: وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقف، والنفوذ والمناصب العليا في المنظمة. وتكريس القرارات والقوانين من أجل خدمتها وتعزيز تقدمها.

3.4 التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني: وتعني إيجابية العلاقة بين المنظمة ومؤسسات المجتمع المدني، هي النسق السياسي المتطور، الذي يتيح سيرورة تماسكه وتمفصله في المؤسسات من مراقبة أدائها. (محمود، 2008، ص 76)

4.4 الأجواء الديمقراطية: وتعني إحترام حقوق العاملين في المنظمة، مع إختلافهم وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والمنظمة، والمشاركة الفعالة والمستمرة في مجتمع المنظمة، ويدفع قدرة العاملين في التأثير بصنع القرارات وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

5.4 دعم تقنية المعلومات: يعد حق حرية الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين وأصحاب المصالح، من أجل ممارسة جميع حقوقهم وعلى المنظمات الإهتمام بمبدأ حماية المعلومات، التي تتضمن إحترام خصوصية المنظمة والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات.

6.4 وضوح المعايير: أي أن تكون قواعد العمل واضحة، وتخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى. كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها وتعديلها، لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة، التي تصف بها النظام العالمي الجديد.

7.4 التعامل مع وسائل الإعلام: أصبحت وسائل الإعلام الحديثة جزء من طبيعة حياة الأفراد في المجتمعات في يومنا المعاصر. ففي كل يوم تظهر لنا وسيلة إتصال تنشر وتعلم كل ما هو جديد، ولهذا يجب على الأفراد والقادة والمدراء أن يتواكبوا مع هذا التطور بتعلمها وإنقائها ودراستها جيدا. (الجفيري، 2004)

8.4 القدرة على المواجهة: وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع، من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم إنتقاداتهم وشكاويهم، إضافة إلى الإستماع إلى مقترحاتهم، والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز. (العشري، 2021)

. يمكن القول لابد من توفر هذه الأسس داخل المنظمة، وفي البيئة التي يعمل فيها الفرد وهذه الأسس تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن بيئة إلى أخرى. فإن توفرت كل هذه الأسس في المنظمة فلا بد الحفاظ عليها لأنها تحقق لنا الشفافية.

5. عناصر أنواع الشفافية التنظيمية:

تعتبر الشفافية التنظيمية فلسفة ومنهج عمل، يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير وفق الآليات والأساليب المستخدمة في المنظمة، ومن أهم هذه العناصر نذكر ما يلي: (عقيل، 2013، ص32)

1. وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، والمبرر من وجودها في البيئة من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الإستراتيجية ومبرر إستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

2. شرعية وجود المنظمة، وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.

3. أن تتبعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة، والتي تركز في أساليبها الإدارية إلى تعزيز مبادئ الديمقراطية، والمساواة وتكافؤ الفرص مع توعية جميع الفئات بحقوقها، بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.

4. أن تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها وهي دائما تمارس أعمالها.

5. أن تبني المنظمة موقعا على شبكة الأنترنت يتم تحديثه باستمرار ويعطي صورة صادقة وأمانة ونزاهة عما يجري داخل المنظمة، مستعدة لسماع رأي مختلف الأفراد والفئات حول عملها وأنشطتها.

6. أنواع الشفافية التنظيمية:

ترتكز الشفافية التنظيمية على نوعين أساسيين هما:

1.6 الشفافية الخارجية: تعني حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة ومشاريعها للاستفادة منها، كما لا تعني الشفافية الخارجية بنشر المعلومات عما تم من إنجازات حققتها المؤسسة فقط بل أن نشر المعلومات حول المشاريع المستقبلية والتي تسعى إلى تنفيذها كما أن الشفافية تعني نشر المعلومات في الوقت المناسب للجمهور وتوفير البيانات لهم خاصة المستهدفين والمنتفعين من نشاط المنظمة والباحثين إضافة إلى الممولين. (السلامي، 2023)

2.6 الشفافية الداخلية: تتعلق بالتدفق الحر للمعلومات داخل إدارات المنظمة مما يساهم في تعزيز الثقة ومشاركة العمليات المختلفة إضافة إلى نهج الإدارة وسلوكيات إتجاه العاملين، والتعاملات والأداءات التي تتميز بالشفافية مع توفير مناخ تنظيمي شفاف من إتصالات وهيكل تنظيمي مرن إضافة إلى المصداقية وتمكين العاملين للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى وحسب متطلبات العمل. (السلامي، 2023، ص 59)

. ويرى (الغامدي، 2024) أن الشفافية التنظيمية تختلف باختلاف طبيعتها أو باختلاف هياكل التنظيم في المؤسسات وهي كما يلي :

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

أ . حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1 . الشفافية الداخلية: مشاركة الإدارة والأفراد في صنع القرارات ورسم السياسة الخاصة وبيان حقوق الأفراد.

2. الشفافية الخارجية: وضوح نظام الإتصال بين الإدارة والمجتمع الخارجي ونشر المعلومات الواضحة عن الخدمات المقدمة لهم.

ب . حسب طبيعة الشفافية التنظيمية وتنقسم إلى ثلاثة أنواع حسب طبيعتها وهي كالاتي:

1. الشفافية المقلدة المدبجة: يقصد بها نقل شفافية من جهة لأخرى بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة وظروفها.

2. الشفافية المخادعة المؤجلة: تهتم بمصالح جهة واحدة وتخدم أهداف مصمميها دون الأخذ بعين الإعتبار حاجة المستفيد.

3. الشفافية المنتقاة: هي التي تهتم بإبراز النتائج الجيدة فقط بأسلوب مبالغ فيه عبر الحملات الإعلامية وفيها تظليل للواقع.

. تركز الشفافية التنظيمية على أهم العناصر الأساسية والتي تعمل بها المنظمة والمتمثلة في: وضوح رسالة المؤسسة الحكومية ، شرعية وجود المنظمة وأن تلاقي قبولا من مختلف فئات المجتمع وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها ، وأن تتسم آليات وإجراءات العمل بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد ، كذلك تركز على نوعين أساسيين من الشفافية شفافية داخلية والمتمثلة في مشاركة الأفراد في صنع القرارات ورسم السياسة الخاصة ، وبيان حقوق الأفراد بينما الشفافية الخارجية متمثلة في: وضوح أنظمة الإتصال بين الإدارة والمجتمع الخارجي ونشر المعلومات الواضحة حول الخدمات المقدمة لهم.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

7. أبعاد الشفافية التنظيمية:

لإستخدامات مفهوم الشفافية التنظيمية العديد من المجالات الإدارية المعرفية هذا ما يجعل إستخدام أبعادها المتعددة يختلف مع إختلاف الدراسات والسياقات. ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على الأبعاد التالية:

1.7 المشاركة: وتعتبر مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة، إذا إرتبطت بتنوع الحوافز كالحوافز الجماعية في فرق العمل وحق شراء الأسهم او المشاركة في الأرباح فجميعها تزيد من الإنتاجية بشكل كبير. (لحول،2020،ص391)

مثال: إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار، وتشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة في الإدارة.

2.7 المساءلة: هناك علاقة واضحة بين درجة وعي ومشاركة العاملين في النقابات والمنظمات، وزيادة قوتهم وتأثيرهم في عملية المساءلة والمحاسبة، وتستلزم الشفافية الإفصاح عن الذات وبالتالي تعريف كيف تقوم المنظمة بشكل جيد بتوصيل السياسات واللوائح والعمليات ذات الصلة إلى موظفيها، وإلى الجمهور العام وهي هدف المنظمة لتحقيق مستوى عالي من المساءلة التنظيمية والشفافية، وهي صفة فريدة يمكن أن تمتلكها منظمة معينة تعكس إنجازات المنظمة. (أحمد الطبال،2020، ص279)

مثال: وجود آليات واضحة لتقديم الشكاوي والملاحظات في المنظمة، كذلك تطبيق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين.

3.7 المعلومات: يعد الحصول على المعلومات التي تمتلكها السلطات بالنسبة للعاملين من أجل ممارسة كافة حقوقهم وهذا الحق يدخل في إطار حرية حيازة المعلومات وهو حق أساسي تأكدت أهميته لكون التدابير القانونية أضحت غير كافية لترصين ممارسة هذا الحق وبالتالي أصبح من الضروري وجود قوانين خاصة بهذا الحق بالذات. (العامري،2003)

مثال: مشاركة المعلومات المالية والتنظيمية بشفافية مع الموظفين، ونشر تقارير دورية عن أدائها وأهدافها.

4.7 اجراءات وقواعد العمل: يتطلب أن تكون هناك قواعد واضحة وتحترم رسالة المنظمة وقابلة للتطوير والتعديل لتصبح بسيطة وفعالة وتواكب التطورات السريعة التي يتصف بها النظام العالمي

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

الجديد وتشمل هذه القواعد تحديد المهام وطرائق ومعايير قياس الأداء وأساليب المراجعة والتقييم (لحول، 2020)

مثال: إجراءات العمل تتسم بالوضوح، وتحديث الإجراءات والقواعد بما يتناسب مع التغيرات.

8. مستويات الشفافية التنظيمية: تركز الشفافية التنظيمية على مستويين أساسيين وهما كالتالي: (الغامدي، 2024، ص 19)

1.8 المستوى الذاتي: يشمل هذا المستوى على التشريعات والقوانين من ناحية وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى فشفافية الإجراءات تتطلب توافر الأبعاد التالية:

- يجب على المنظمة أن تعلن عن اللوائح والقوانين المعمول بها لكافة المواطنين والأفراد العاملين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الإختيار والتعيين مبني على أسس ومعايير واضحة بعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.

- يجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليها.

. أما فيما يخص شفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الآتي:

-نوعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

-العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للأفراد العاملين وحالا التجاوز والفشل حتى يكون دافع وردع لكل الأفراد العاملين.

- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع.

2.8 المستوى الشمولي: وذلك من خلال: (عبد الله عقيل، 2013، ص 36)

-إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة للأجهزة المركزية المعينة بالإدارة والرقابة.

-تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة القطاعات المشتركة بفعالية.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

- إنشاء مركز معلومات وثائق الدولة بقطاعيها العام والخاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع وإلزام جميع الأطراف بإيداع نسخة عن كل ما يصدر لديه.

- لا بد من تعظيم دور كل من المحاسبة والرقابة والموازنات والعدل، في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا في الداخل والخارج ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به الحكومات.

- إذن شفافية القرارات والتشريعات والقوانين والأنظمة والإجراءات تعمل ضمن إطار شامل على مستوى الدولة وعلى مستوى يتطلب ضرورة توافر معلومات فعالة، مع ضرورة إلزام الإدارات العليا على تطبيق مفهوم الشفافية.

9. متطلبات نجاح الشفافية التنظيمية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها وترسيخ الشفافية التنظيمية في العمل المؤسسي حيث يقترح (سعد وإبراهيم، 2022، ص 1529)

- توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المنظمة لوظائفها.
- ضرورة وجود وسيلة عملية وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة بين أيدي المديرين.
- التعرف على أوجه النقص بالنسبة لإجراءات معينة فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات وغرس المفاهيم ومراقبة التنفيذ والسلوكيات المختلفة.
- وضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها.

* كما يركز (عبد القادر لحو، 2023) على متطلبات تطبيق الشفافية التنظيمية والمتمثلة في:

- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي بحيث إستمرار الموظف وخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل الموظفين.

- تطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطا من الإنفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين، وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرارات وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من التقييم.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

- حماية من يكتشف التجاوزات والإنحرافات وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف عن أي إنحراف أو يبلغ عن إنحرافات المنظمة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف.

- تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير.

. من هنا نستنتج أن متطلبات نجاح الشفافية التنظيمية يتطلب مجموعة من الإجراءات والمتمثلة في الرقابة، التحقق من أداء المنظمة، وضع المعايير وإكتشاف الإنحرافات، تنظيم دورات تأهيلية للموظفين لمعرفة أهمية الشفافية، توفير المناخ التنظيمي الملائم.

10. معوقات الشفافية التنظيمية: تواجه الشفافية التنظيمية العديد من المشكلات والمعوقات حيث أشار (عقيل، 2013) إلى مجموعة من المعوقات أهمها:

- صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية التنظيمية لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات التنفيذ الأمر الذي يسبب إعاقة الشفافية.

- الإزدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياع التنسيق بين أجهزة الإدارة.

- عدم تفعيل نظام المساءلة.

- عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.

- تدني مستوى الإستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.

. كما يرى (السبيعي، 2017) أن الشفافية التنظيمية تواجه العديد من المشكلات نذكر أهمها:

- إنتشار ثقافة المحسوبية والوساطة التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا لا يستخدمها.

- تعقيد الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالخدمات المعقدة للمواطنين.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

- ضعف الرقابة الإدارية والمالية وعدم معاقبة المسيء لإستخدام السلطة.

- ضعف الوازع الديني.

- تداخل الإختصاصات التنظيمية بين الجهات والإدارات وغموض الإختصاصات الوظيفية مما يتيح المجال لإستغلال النفوذ، وبالتالي تصبح البيئة جاذبة للفساد والمحافظة عليه وهو ما يصعب من عملية تطبيق الشفافية التنظيمية.

. يمكن القول أن للشفافية التنظيمية عدة عوامل أو مشكلات تعيقها ومن بين هذه المشكلات نجد: صعوبة تحديد الأهداف لدى المؤسسة بشكل واضح، عدم إحترام الموظفين في المؤسسات الحكومية للقانون، إستغلال المعلومات لتحقيق أهدافهم الخاصة يعيق تطبيق الشفافية التنظيمية، وكذلك نجد أهم نقطة تعيق الشفافية هي الإستمرار بتطبيق الروتين في عملية إتخاذ القرارات.

11. طرق تحسين الشفافية التنظيمية:

هناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين الشفافية التنظيمية في أداء الوحدات والمؤسسات السياسية والإقتصادية في مجتمع ما وتبرز أهمها فيما يلي:

- دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع، وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة.

- تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والإلتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها المؤسسات الدولية.

- تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاث محاور وهي إرضاء العاملين المتابعة الموضوعية الإبتعاد عن الممارسات الفاسدة.

- دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد من إلتزام موظفي القطاع الحكومي بمسئولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر اليات منظمة قانونا والرد على إستفساراتهم.

- تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والإطلاع وحق الحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم. (السلامي، 2023، ص75)

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

- تضيق ضرورات الأمن وإخطار الإنشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر إخفائها ونشر المعلومات والوثائق السرية بعد فترة معينة محددة قانوناً (الغامدي، 2024،

- نستنتج أن الشفافية التنظيمية تتحسن وتتجح عبر عدة أساليب أساسية، والمتمثلة في البيئة الملائمة للمنظمة لإرضاء العاملين وتحفيزهم على العمل، سرية المعلومات عن المنظمة وهيكلها التنظيمي وتنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والإلتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة، وكذلك الإبتعاد عن الممارسات الفاسدة التي تشوه سمعة العمال وسمعة المؤسسة.

الفصل الثاني: الشفافية التنظيمية

خلاصة:

من خلال العناصر المتناولة في هذا الفصل يمكن القول أن الشفافية التنظيمية تركز على مجموعة من المعلومات والإجراءات والقوانين والتشريعات الواضحة والالتزام بالمتطلبات والشروط الواضحة، حيث تحقق لنا الشفافية داخل المنظمة أعلى قدر ممكن من إتاحة المعلومات المصرح بها سواء ذات طابع إيجابي أو سلبي بدقة فائقة وفي الوقت الملائم وتعمل الشفافية على توفير بيئة عمل صحية ، حيث تحقق للمنظمة والعاملين الرضا والمتابعة الموضوعية والإبتعاد عن الممارسات الفاسدة وسرية المعلومات عن المنظمة فتطبيق الشفافية في المنظمات تحقق العديد من الآثار الإيجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 2 - نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
- 3 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 4 - خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- 5 - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 6 - أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- 7 - محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- 8 - النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
- 9 - آثار سلوك المواطنة التنظيمية
- 10 - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها

خلاصة الفصل

تمهيد:

في بيئة العمل الحديثة، لم يعد الأداء الوظيفي محصوراً في تنفيذ المهام المحددة فقط، بل أصبح يتعداه إلى أنماط من السلوكيات الطوعية التي تسهم في تعزيز فعالية المنظمة ورفع كفاءتها. من بين هذه السلوكيات يبرز سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم المحورية في علم السلوك التنظيمي، والذي يشير إلى مجموعة من التصرفات الإيجابية غير الإلزامية التي يبدونها الموظفون بشكل طوعي، وتصب في مصلحة المؤسسة.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

1.1 مفهوم المواطنة: تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع، في مجالات الادارة والسلوك التنظيمي، حيث تلعب دورا محوريا في تعزيز فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها.

تعتبر المواطنة عنصرا هاما في بناء المجتمع، فهي العلاقة التفاعلية بين المجتمع كدولة والأفراد داخله، وبالتالي فهي تشكل معادلة بين الطرفين، وأي اختلال يحصل في هذه المعادلة حتما هو تشويه في طبيعة المفهوم.

أ. المواطنة لغة: مشتقة من وطن، وهو بحسب كتاب لسان العرب لابن منظور: "الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيه، وهو موطن الانسان ومحلّه... ووطن بالمكان واوطن وأقام، وأوطنه إتخذة وطنا، والموطن... ويسمى به المشهد من مشاهد الحرب وجمعه مواطن" وفي التنزيل العزيز: "لقد نصركم الله في مواطن كثيرة".

والمواطن: الذي نشأ في وطن ما أو أقام فيه، وأوطن الأرض: ووطنتها وإستوطنتها، أي إتخذتها وطنا، وتوطنين النفس على الشيء كالتمهيد. (مراد، مالكي، ص ص542-543)

ب. المواطنة اصطلاحا: في الإصطلاح الوطنية تأتي بمعنى حب الوطن، في إشارة واضحة إلى مشاعر الحب والإرتباط بالوطن وما ينبثق عنها من إستجابات عاطفية، أما المواطنة فهي صفة المواطن والتي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية، ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المنظمي والعمل الفردي، الرسمي والتطوعي التي يلجأ إليها الجميع. (النعاس، 2022، ص38)

. يعرفها القحطاني على أنها: "إنتماء الفرد إلى الوطن الذي يعيش فيه وتمتعته بشكل متساوٍ مع بقية المواطنين بالحقوق والتزام بأداء الواجبات". (القحطاني، 2010، ص18)

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

2.1 بعض المفاهيم المرتبطة بالمواطنة: الحقل المفاهيمي والدلالي لمفهوم المواطنة واسع جدا، ذلك يجعلنا ندقق فيه ونحاول وضع حدود بينه وبين العديد من المفاهيم المتشابهة ذات الصلة، والتي يمكن تناول بعضها فيما يلي:

أ. الوطن: هو البيئة الروحية التي تتجه إليه عواطف الإنسان القومية، أو بعبارة أخرى أدق هو المكان الذي يقيم فيه الفرد بنية الإستقرار .

ب. الوطنية: تعرفها الموسوعة العربية العالمية بأنها: " تعبير قديم يعني حب الفرد وإخلاصه لوطنه، الذي يشمل الإلتزام إلى الأرض والناس والعادات والتقاليد والفخر بالتاريخ والتفاني في خدمة الوطن ".
ج. الإلتزام: جاء في المعجم الشامل لمصطلحات علم النفس من وجهة معرفية أن الإلتزام: " هو إتجاه يستشعر الفرد من خلاله إندماجه في جماعة ما، وتوحد به، وأنه صار جزءا مقبولا منها، وله مكانته المتميزة ووضعه الآمن فيها".

د. الهوية: تعرف على أنها مجموعة من القيم المشتركة بين جماعة إنسانية، تبرز صورا ملموسة وتصورات لهذه القيم، ويمكن تعريفها كذلك بالتعبير عن شعور الإنخراط في وحدة هذه الجماعة أو القيام بعمل معقلن يعبر عن الوعي بهذه الوحدة. (عاشور، بن كحول، 2018 ص ص 167-168)

3.1 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: من المفاهيم التي جلبت جدلا كبيرا، لذا من الصعب أن نجد تعريفا يرضى به كل المختصين في هذا المجال، وبالتالي يختلف مفهومه من باحث لآخر، من خلال هذا سيتم التطرق لمجموعة من التعاريف التالية:

. يعرف رونالد سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "جميع السلوكيات المفيدة والایماءات والتلميحات التي تصدر دون أن تطلب من الموظفين بشكل رسمي بموجب لوائح العمل".

. كما عرفه Organ (1988) على أنه: "سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلباته ووظيفته، ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بالمكافآت والترقيات".

. في حين Mc.A lester (1989) عرفه على أنه: "السلوك الغير مكلف أو غير مفروض، وهو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العامل، وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة".

. عرفه Moran (1991) على أنه: "سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية إختيارية، وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال".

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

.وأيضاً عرف من طرف Borman and Motoraidlos (1993): "كونه سلوك طوعي تكميلي يدعم البنية الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل".

. عرفه Niehoff and Moorman (1993) بأنه: "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".

. عرفه Konsorsky and Pogh (1994): "بأنه سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه، والذي يترك إنطباعاتاً مميزة لدى رؤسائه وزملاءه في العمل، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة".

. عرفه Van Dayan (1999): "كونه سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة".

. عرفه Organ (1997) على أنه: "الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية، التي يحدث فيها إنجاز وأداء العمل".

. أما عن الباحث Chattopadhaya (1999) عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "سلوك طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد".

. في حين قام Brihtman and Moran (1999): بتعريفه: "أنه عبارة عن إلتزام طوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها".

. يعرف Dipaola (2001) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفء للمنظمة".

. وقام Robbins (2001) بضبط مفهوم له: "أنه سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة".

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

. يعرفه أيضا Moideenkutty (2005): على أنه ذلك "السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة".

. أما Yen Etal (2008) عرفه على أنه: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل".

. يعرف العنزي سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "عمل أو نشاط إجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على إعتبرات أخلاقية أو إنسانية أو دينية". (العنزي، 2006، ص01)

. كما عرفا (صلاح العامري، مهدي محسن) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا، والتي تمتاز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز وذات أهمية كبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها". (بن عودة، 2018، ص 12)

. ويعرّف أيضا: "هو نشاط أو تصرف إيجابي يمارسه الفرد العامل من تلقاء نفسه وإرادته ورغبته، ولا يدخل في إطار الدور الرسمي المطلوب من الفرد أدائه، كما أنه لا يخضع للمكافأة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وعلى الرغم من أنه أداء غير رسمي وغير منصوص عليه في الأنظمة الرسمية للمنظمة، إلا أنه يساهم بصفة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وإستمرارها". (أسية، 2018، ص 287)

. يعرف من طرف Schnake: "كونه سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه المكافآت عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعا بتحسين كفاءتها وإستمرارها".

. وعرّف أيضا على أنه: "نشاط فردي إختياري يتسم بطابع الطوعية، فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحدد. ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والإرتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال مساهمته في تشجيع الآلة الإجتماعية للمؤسسة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات". (جوامع، 2020، ص 229)

.ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: سلوك فردي إختياري يقوم به العاملين طواعية ورغبة منهم، بدون حوافز أو مكافآت ولا يدخل ضمن التنظيم الرسمي للمنظمة. سلوك المواطنة التنظيمية وهو من السلوكيات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الرسمية، والتي تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وبيئة العمل دون توقع مكافآت مباشرة.

2- نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجوده دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري، ولا يستبعد ظهوره التجمعات البشرية وبمظاهره مختلفة. ولكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين (القحطاني، 2016، ص 34).

من خلال هذا سنتطرق إلى نشأة سلوك المواطنة التنظيمية من منظور إسلامي أولاً، ثم نلحقه بنشأته وظهوره في الفكر الإداري الحديث ثانياً.

أ. سلوك المواطنة من المنظور الإسلامي: فتعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغير مسلمين، وحددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تدرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها:

. توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض.

. دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه.

. إختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

. حسن المعاملة وطيب التعامل هذا بالنسبة لواجبات المنظمة (صاحب العمل) نحو العامل والتي نذكر

فيها بعض الواجبات التي شرعها الدين.

أما عن واجبات العمل تجاه صاحب العمل تتمثل فيما يلي:

. المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية.

. أداء عمله بإخلاص وإتقان وحفظ أسرار العمل.

. إطاعة الرؤساء والمديرين بمعروف.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

. حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة. (القحطاني، 2014، ص ص 15-16)

ب. سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث:

ظهر سلوك المواطنة في النصف الأول من القرن الماضي ما أشار إليه "برنارد" في نظريته التعاونية اللارسمية (1936)، على إستعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لأغنى عنه لتحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، وجد "برنارد" أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في أهداف المنظمة، ولكن أيضا الحفاظ على المنظمة نفسها.

. وفي بداية الستينات فرق "كاتز" بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين، فالنوع الأول الذي أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي، بينما يتعلق النوع الثاني بما أطلق عليه بمصطلح السلوك الغير رسمي، حيث يرى "كاتز" أن الفعالية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية هي:

. التركيز على الترغيب وتحفيز الأفراد للإلتحاق بالمنظمة والإستمرار فيها.

. ضرورة قيام الأفراد بأداء الأدوار الأساسية في العمل.

. تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي خرجت عن نطاق الواجبات الوظيفية. (بن

زاهي، 2014، ص 34)

. وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر 1977 organ ليصف الجهود التعاونية للعاملين، أو السلوكات التعاونية الإبتكارية وكذا السلوكيات التلقائية، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وفي الأداء الوظيفي، إن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في توصيل علاقة سببية بين هذه المتغيرات، يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل واسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (مقداد، 2015، ص 201)

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

كما أشارت إليها الباحثة عالية طحطوح على ثلاث مستويات وهي كالتالي: (طحطوح، 2016، ص 36)

أ. أهميته على مستوى الفرد:

. يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

. يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

. يحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

ب. أهميته على مستوى المجموعة:

. يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

. يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

. يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ج. أهميته على مستوى المنظمة:

- . يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- . يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الإنضباط، والصيانة داخل المنظمة، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- . يمكن للمنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بهم.
- . يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- . يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- . يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- . يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- . كما ذكر الباحثان عبد الكريم سعيدة ومرزوقي مرزوقي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

. تكمن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي مما يساهم في زيادة حجم المخرجات المنجزة، كما أن سلوك المواطنة يؤدي إلى توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز، زيادة كفاءة وفعالية وحماس الموظف في العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى خلق الإحساس بالإنتماء للمنظمة والشعور بالولاء تجاهها، وتخفيف العبء المادي على المنظمات من خلال السماح بتوجيه ما كان مقرراً لتوظيف الأفراد الجدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في الأداء. (عبد الكريم، مرزوقي، 2021، ص517)

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

. من خلال ما تم ذكره سابقا يمكن إستنتاج أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وهي:

- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وأفضل.
- يسعى الموظفون إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحسين جودة العمل.
- يساهم أيضا سلوك المواطنة في خلق بيئة عمل إيجابية وتقليل التوتر والصراعات بين الموظفين، لزيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
- يشجع سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين عمليات العمل والإنتاج.
- تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الروح المعنوية والانتماء لدى الموظفين وذلك يزيد من ولائهم للمنظمة.
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في بناء علاقات قوية بين الموظفين وإدارة المنظمة، مما يخلق بيئة عمل تعاونية.

4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن حصر هذه الخصائص كما أشار إليها: (الطعامسة، حسب الله، 2015، ص20) أنه:

- سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- لا تتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
- أنه سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.
- كما يمكن إضافة عناصر أخرى تمثل خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي: بحسب ما إتضح للباحثة: (طحطوح، 2016، ص35)
- سلوك طوعي وليس إلزامي نابع من مبادرة فردية.
- سلوك لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي أو الوصف الوظيفي.
- سلوك إيجابي ومفيد تنظيميا.
- سلوك غير ملزم للمكافأة وكذلك عدم فعله لا يستوجب العقوبة.
- سلوك يساهم في فعالية ونجاح المنظمة.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

ومن خلال ما تم تناوله يمكن إستخلاص سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

1. الطوعية: يقوم بها الموظفون بمحض إرادتهم دون إجبار أو طلب مباشر من الإدارة.
2. يلوك يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحسين الأداء العام للمنظمة.
3. سلوك يعزز الثقة والتفاهم بين الموظفين والإدارة ويقلل من النزاعات في مكان العمل.
4. يسهم في زيادة الإنتاجية، تقليل التغيب، تحسين رضا العملاء .
5. يساهم في خلق جو عمل إيجابي وتعاوني بين الزملاء.
6. سلوك غير مدفوع الأجر المباشر، أي لا يحصل الموظف على مكافأة مالية مباشرة مقابل هذه السلوكيات، لكنها تؤثر إيجابيا على تقييمه الوظيفي أو فرص ترقيته.

5- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

بالرغم أن الباحثين والمهتمين بسلوك المواطنة التنظيمية على إجماعهم من تعدد أبعادها إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها ومن خلال ذلك يمكن تقسيم هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

1.5 الإيثار: هو عبارة عن سلوك إختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيفية تأدية المهام والقيام بالأدوار، أو مساعدة الموظف المتغيب لإنجاز المهام المتراكمة. (شلابي، قبجوب، 2020، ص125) مثال: مساعدة زميل جديد على التكيف، دعم فريق العمل في المهام الصعبة.

2.5 اللطافة (الكياسة): وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل وإتخاذ التدابير الوقائية لتجنبها، وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكنوا أن يستفيدوا منها وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين، وبالتالي عدم إعتدائه على الآخرين. (أسية، 2018، ص288)

مثال: إبلاغ الزملاء بالتغييرات التي قد تؤثر على عملهم، إستخدام لغة محترمة في التواصل.

3.5 وعي الضمير: ويشير إلى سلوك الفرد الغير مباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الإلتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، الإنصياع التلقائي إلى سياسات وقواعد العمل في المنظمة (الطعامسة، حسب الله، 2015، ص21) مثال: الحضور في الوقت المحدد، إنجاز المهام قبل موعدها.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

4.5 الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. (مناصرية، بن ختو، 2015، ص225)

مثال: تقبل القرارات الغير مرغوبة بصدر رحب، تجنب نشر السلبية بين الزملاء.

5.5 السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال إنغماسه أو مشاركته البناءة في الحياة الإجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، أو الإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة. (أبازيد، 2009، ص 503)

مثال: حضور الاجتماعات الإختيارية، المساهمة بأفكار لتحسين الأداء المؤسسي.

6- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية: تعددت أنماط وصور سلوك المواطنة التنظيمية التي

يمارسها العاملون في مؤسساتهم ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1.6 النمط المتعلق بشؤون العمل: ويشمل هذا النمط تقديم المساعدة للزملاء في الأمور المتعلقة بشؤون العمل إختياريا دون تكليف من أحد وليس ضمن متطلبات الوظيفة، كمساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل وتزويدهم بالمعلومات، توجيه العاملين الجدد، المساهمة في تقليص الأعباء عن الزملاء في أمور العمل.

2.6 النمط المتعلق بالأمور الشخصية والإجتماعية: ويشمل هذا النمط المساعدة التي يقدمها الفرد في الأمور المتصلة بالمشكلات الإجتماعية والعائلية والعاطفية كالإصلاح بين الزملاء وحل الخلافات والمشاكل، والإعتذار في حالة الخطأ بحق أحد الزملاء. (أبو سمعان، ناصر، 2015، ص ص40.39)

3.6 النمط المتعلق بتقديم المؤسسة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين. (أيمن وآخرون، 2021، ص36)

4.6 النمط المتعلق بالتطوع للقيام بالأعمال الإضافية: يشمل هذا النمط القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة كالإشراف في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المؤسسة من الأخطار والحضور الإختياري للاجتماعات، والندوات ومساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل ذوي الأعباء الكثيرة. (القحطاني، 2016، ص27)

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

5.6 النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي: ويسمى هذا النمط بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضافة الوقت في إطالة فترات الإستراحة أو عمل أو زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل. (أيمن وآخرون، 2021، ص34)

. نستنتج أن لسلوك المواطنة التنظيمية عدة أنماط يمارسها العاملون في المنظمة فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويمكن الأخذ بها بعين الإعتبار.

7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية: بما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر سلوك طوعي فحتمًا هو مرتبط بمجموعة من المحددات فنذكرها كما يلي:

1.7 الرضا الوظيفي: يقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية نتيجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل، ولهذا تم إجراء دراسات عدة لأجل الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوجدت الدراسات أن العلاقة بينها إيجابية، وأن الرضا الوظيفي يعد أكثر المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يعني أن الموظف الراضي عن عمله سوف يسهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية. (حسن، 2018، ص32)

2.7 القيادة الإدارية: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بوجههم في أداء النشاط التعاوني. (مصطفى، 2018، ص13)

3.7 الثقافة التنظيمية: يأتي تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها بمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويشجعون على ذلك على سلوكهم وأفعالهم والعكس صحيح. (الحسون، 2008، ص13)

4.7 العدالة التنظيمية: هس قيمة جوهرية مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة. (شاوشي، خروف، 2023، ص478)

كما أنه يوجد عدة محددات من منظور آخر وهي كالتالي:

1. العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، وتعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوياً لما يبذله من جهد مقارنة مع زملائه ، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية. (المصري، 2015، ص 26)

2. الرضا الوظيفي: يعتبر من أهم الإتجاهات المتعلقة بالعمل لذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار من أجل تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها، كما أن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يرجع إلى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية، لن يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية لقاء هذه الممارسات. (بن الشيخ وآخرون، 2018، ص 62)

3. القيادة الإدارية: حيث تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية، وكذلك في بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، الأمر الذي يؤثر بدوره تأثيرا بالغا في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. (سلطاني، عسول، 2021، ص 250)

4. الدوافع الذاتية: يقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالإنخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلا من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات. (المصري، 2015، ص 27)

5. الولاء التنظيمي: يعبر عن الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه والإستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء فيها، فإن إستعداد العاملين للأداء الجيد له تأثير كبير على كفاءة المنظمة وفعاليتها ونجاحها، وما هو معروف أن المنظمة بقوانينها وقيمتها وأساليبها هي التي تخلق هذا الإستعداد وتعززه بالإضافة إلى تنظيمه ومتابعته، وبما أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي للموظف عندما تكون التوقعات في نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة. (فلوس، 2018، ص 85)

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

6. السن: بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد إتضح أن العوامل التنظيمية والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة بعمل وفي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة، والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد كمقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. (المصري، 2015، ص 27)

7. السياسة التنظيمية: ترتبط هذه السياسة بسلوك المواطنة من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فإرتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نقل الممارسات التطوعية في المنظمة، مع الزيادة في حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك مع ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وعليه نرى الإرتباط الوثيق للسياسة التنظيمية، بما فيها أساليب مراقبة الأداء والتأثير المباشر في دوافع الأفراد وغيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، ويجدر بالذكر أن بعض المحددات قد تؤثر في بعضها البعض كتأثير السياسة التنظيمية في العدالة التنظيمية ما يربط الأولى بأبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية و المعاملات مؤثرة بذلك بطريقة أو بأخرى في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبمعنى آخر إرتباط المحددات الحقيقية بالنتائج الضمنية لا يمنع إرتباط المحددات فيما بينها وتأثيرها الفعلي في سلوك المواطنة التنظيمية. (حبه، 2016، ص 83)

8. الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو إختفائه فقد أثبتت بعض الدراسات الميدانية مثل ريان و أورغان 1955 أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من تحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع بمرور الزمن مع التكيف مع النظام الإجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية التي يقوم بها. (المصري، 2015، ص 27)

. بإختصار يمكننا القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية وبيئية، ويمكن للإدارة تعزيزها من خلال بناء بيئة عمل عادلة وداعمة، تشجع القيم الإيجابية والثقافة التنظيمية المحفزة.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

8- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية: تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الطابع التبادلي بشكل عام بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو إجتماعية متوقعة، وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الإستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متكافئ ومتوازن، بينما تقل الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما الآخر، أو عندما تقصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة بإستخدام كلا من نظرية التبادل الإجتماعي ونظرية التعاون، حيث قام بعض الباحثين بإستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية. (الخميس، 2001، ص43)

أ. نظرية التبادل الإجتماعي: تعد من النظريات الأكثر إستخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الإلتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم إلتزام التبادل ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة من التبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، حيث يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة للآخر، إذ رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الإلتزام بين الطرفين.

(صبرينة، 2019، ص11)

ب. نظرية التعاون: صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر، وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، فبينما تركز نظرية التبادل الإجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام للدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، وتقتصر النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام.

(ميري، 2022، ص95)

9- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية: يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية مع العديد

من النتائج الإيجابية تتمثل فيما يلي:

- العمل على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- يساعد على تحقيق تعاون أحسن بين الجماعات.
 - زيادة إنتاجية موظفين الإدارة.
 - زيادة القدرة على الإستقطاب والمحافظة على فريق العمل الفعال. (أمينة، جلال الدين، 2022 ، ص160)
- ولقد كشفت العديد من البحوث والدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة، الفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة أكدت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال تحسين إستخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، فاستعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر يساهم في سرعة الإستجابة لتلك التطورات والتغيرات، كما تزيد هذه السلوكيات من قدرة المنظمة على إجتذاب الأفراد والحفاظ عليهم. (عبد القادر، 2019، ص72)
- نستنتج لما سبق أن الموظفون الذين يملكون سلوكا مواطنا يميلون إلى بذل جهد إضافي لتحقيق أهداف الفريق والمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- يساهم سلوك المواطنة في تحسين جودة العمل من خلال الإهتمام بالتفاصيل، والبحث عن طرق لتحسين العمليات وتقديم إقتراحات بناءة.
- يقلل سلوك المواطنة من التوتر والنزاعات في مكان العمل من خلال التعاون، والمساعدة المتبادلة وحل المشكلات بشكل بناء.
- يشجع على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة.
- يساهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة مما يجذب العملاء والمستثمرين.
- يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم ومساهماتهم في المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم.

10- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وسبل تعزيزها:

- أ- معوقات سلوك المواطنة: إنَّ عدم إسهام الموظفين في المؤسسات الإدارية بسلوكيات الدور الوظيفي يحدد الى مجموعة من المعوقات وهي كالآتي:
- عدم إشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
 - عجز ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسة عن التحقيق من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإيجابية مما ينعكس سلبا على تمييز أدائهم.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم إتجاه وظائفهم، مما يقف عائق أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
 - إفتقار معظم المؤسسات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - العوامل الإجتماعية والإقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات الإدارية التي تتعلق بعد الاستقرار الإداري والوظيفي.
 - تدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قياداتهم، وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسؤولياتهم. (حسني، نوح، 2013، ص31)
- . من خلال ما سبق يمكننا القول أن معوقات سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في النقاط التالية:

1. ثقافة المنظمة:

- غياب ثقافة الشفافية والعدالة.
- ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين.
- عدم وجود بيئة عمل محفزة ومشجعة.

2. القيادة:

- غياب القيادة الإيجابية والتحفيزية.
- عدم تقدير الموظفين وإنجازاتهم.
- التركيز الزائد على الأهداف قصيرة الأجل.

3. هيكل المنظمة:

- البيروقراطية الزائدة وتعدد المستويات الإدارية.
- عدم مرونة الهيكل التنظيمي.

4. الحوافز والمكافآت:

- عدم ربط الحوافز بالمشاركة والمساهمة الإضافية.
- التركيز على الحوافز المادية على حساب المعنوية.

5. العوامل الشخصية:

- الإحباط والضغط النفسية.
- إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

- قلة الشعور بالإنتماء للمنظمة.
- ب- سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:
 - تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية.
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية.
 - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
 - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للإنخراط إجتماعيا بالمؤسسة مما يحفز الموظفين على القيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفعالية الأداء.
 - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة (مارية، 2018، ص09)

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل:

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إختياري يقوم به الفرد بإرادته واختياره إتجاه بيئة عمله، كما أنه لا يخضع لنظام المكافآت والحوافز ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة، وهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية، ويعود بالنفع والفائدة على المؤسسة والآثار الإيجابية ويساهم في تحقيق الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الإستطلاعية

2- الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة

3- المنهج المستخدم

4- مجتمع الدراسة

5- أساليب جمع البيانات

6- أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد:

يُعدّ الإطار المنهجي عنصراً أساسياً في البحث، لا يقتصر دوره على الجانب النظري فحسب، بل يمثل الركيزة التي تضمن سلامة العملية البحثية من حيث الموضوعية والدقة. كما يساهم في إختيار الأسلوب العلمي المناسب، وتحديد أدوات جمع البيانات بما يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مما يُفضي إلى تحليل دقيق للبيانات والوصول إلى نتائج موثوقة.

1/ الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الإستطلاعية جزءًا هامًا في الدراسة الميدانية، وهي أول خطوة يقوم بها الباحث حيث يتمكن من خلالها التعرف على مجال الدراسة، أيضا تهدف إلى مساعدته على جمع معلومات أولية حول الموضوع وبناء الأداة المناسبة لها، تمكنه أيضا من الإختبار الأولي للاستبيان المستخدم في الدراسة.

1.1. أهداف الدراسة الإستطلاعية:

. جمع مؤشرات حول متغيرات الدراسة والتأكد من وجود هذه المتغيرات.

. جمع معلومات خاصة بأفراد العينة ومكان الدراسة.

. إمكانية التعديل إن كانت هناك نقائص أو أخطاء في أداة الدراسة.

2.1. عينة الدراسة الإستطلاعية:

تمت الدراسة الإستطلاعية على فئة من العمال الإداريين بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث تكوّنت من 10 عمال تم إختيارهم بطريقة قصدية غير عشوائية وتعني: "أنّ أساس الإختيار هو خبرة الباحث ومعرفته بأنّ هذه المفردة أو تلك، تمثل مجتمع البحث، فالبحث مثلاً عندما يختار المدارس التي يعرفها لتمثيل جميع المدارس يعد إختياراً عمدياً. وينصح الباحث عندما يضطر إلى تطبيق هذا الأسلوب أن يبرره تبريراً علمياً حتى لا يُتهم بالتحيز. (بوعلاق، 2012، ص 21-22)

3.1. الإطار المكاني والزمني للدراسة الإستطلاعية:

طبقتنا دراستنا الاستطلاعية بمصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، و قمنا بالنزول إلى الميدان في الفترة الممتدة من 06 أفريل إلى غاية 10 أفريل 2025 .

. حيث تم إجراء المقابلة نصف الموجهة مع عينة الدراسة، حيث تُعرّف المقابلة نصف الموجهة على أنّها: "محادثة بين شخصين يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة، وتهدف للحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث".

وقد تمحورت المقابلة حول مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع دراستنا (أنظر الملحق رقم 06)، وتلخصت النتائج فيما يلي:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

. إستجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية على أسئلة المقابلة:

1. إستجابات أفراد العينة حول أسئلة المقابلة والتي تخص السؤال الرئيسي الأول لمتغير الشفافية التنظيمية.

الجدول رقم (01) يوضح: إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمتغير الشفافية التنظيمية

النسب المئوية	التكرارات	المؤشرات
50%	5	الوضوح في العمل
40%	4	الدقة في المعلومات
10%	1	المسؤولية في العمل
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

. نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (01) فيما يتعلق بالمؤشر الأول الوضوح في العمل والذي حاز على أعلى نسبة مقارنة بالمؤشرات الأخرى والتي قدرت ب: 50% وهذا يدل على أنّ الوضوح يعتبر المعيار الأهم في العمل داخل المؤسسة ومعظم الموظفين تقريبا يتسمون به، يليها المؤشر الثاني الذي تحصل على نسبة 40% حيث بيّن هذا أيضا أنّ الدقة مهمة جدا وإن كانت في المعلومات تكون مسألة جوهرية، أما بالنسبة للمؤشر الثالث وهو المسؤولية في العمل تحصل على نسبة مقدرة ب 10% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع النسب الأخرى وهذا يدل على أنّ المسؤولية في العمل أمر صعب بالنسبة للموظفين.

2. إستجابات أفراد العينة حول أسئلة المقابلة والتي تخص أبعاد الشفافية التنظيمية (المساءلة، المشاركة،

المعلومات، إجراءات وقواعد العمل) وذلك من خلال مؤشرات كل بُعد.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (02) يوضح: إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمؤشرات أبعاد الشفافية التنظيمية

النسب المئوية	التكرارات	المؤشرات
19,04%	4	العدالة في تطبيق الإجراءات والقوانين
33,33%	7	التشجيع على طرح الأفكار
23,80%	5	وضوح المعلومات
23,80%	5	الموضوعية في تطبيق الإجراءات والقواعد
100%	21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

. نلاحظ من خلال البيانات أنه فيما يتعلق بالمؤشر الأول العدالة في تطبيق الإجراءات والقوانين والذي قدرت نسبته ب: 19,04% وهي نوعا ما نسبة ضعيفة مقارنة بالمؤشرات الأخرى ، أي أن العدالة في تطبيق الإجراءات والقوانين تختلف من فرد إلى آخر حسب ظروفه ، ومن مديرية إلى أخرى ، أما بالنسبة لمؤشر التشجيع على طرح أفكار جديدة الذي تحصل على أعلى نسبة قدرت ب: 33,33% والذي يدل على أن المؤسسة تدعم الفرد في طرح الأفكار الجديدة التي تولد الإبداع مما يزيد قدرتهم على العمل والنشاط داخل المؤسسة ، كما أن مؤشرين وضوح المعلومات والموضوعية في تطبيق الإجراءات والقواعد قدرت نسبتهما ب: 23,88% حيث أن المعلومات التنظيمية في المؤسسة تكون واضحة وتشارك مع جميع الموظفين على عكس المعلومات المالية فتكون سرّية تماما ، بينما مؤشر الموضوعية في تطبيق الإجراءات والقواعد فهي تطبق على الجميع بدون استثناء .

3. إستجابات أفراد العينة حول أسئلة المقابلة والتي تخص السؤال الرئيسي الثاني لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (03) يوضح: إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

النسب المئوية	التكرارات	المؤشرات
60%	6	السلوكات الإختيارية
40%	4	التعاون بدون مصلحة
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

. نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم (03) فيما يتعلق بالمؤشر الأول والذي هو السلوكات الإختيارية، فقد قُدرت نسبته 60% وهذا يدل على أنّ معظم السلوكات التي يتبناها العمال هي سلوكات وأفعال، وتصرفات إرادية تكون نابعة من إرادتهم الشخصية، وبهذا يكون العمال متطوعون في عملهم، أما بالنسبة للمؤشر الثاني وهو التعاون بدون مصلحة، تحصل على نسبة 40% هذا يعني أنّ العمال أحيانا يقدمون يد العون لزملائهم بدون أي منفعة أو فائدة أو أي هدف معين.

4. إستجابات أفراد العينة حول أسئلة المقابلة والتي تخص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللطافة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وذلك من خلال مؤشرات كل بُعد.

الجدول رقم (04) يوضح: إستجابات أفراد العينة على أسئلة المقابلة لمؤشرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

النسب المئوية	التكرارات	المؤشرات
24,39%	10	المساعدة في العمل
14,63%	6	إحترام الزملاء
19,51%	8	إحترام سياسات العمل
19,51%	8	التفاعل مع التغييرات بالإيجاب
21,95%	9	الدفاع عن سمعة المؤسسة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

. نلاحظ من خلال البيانات أنه فيما يتعلق بالمؤشر الأول المساعدة في العمل الذي يتمتع بأعلى نسبة والتي قدرت ب : 24,39% بمعنى أن العمال يتعاونون فيما بينهم في ظل وجود أعمال مكثفة و ضغوطات على فئة معينة من العمال وخاصة منهم الجدد ، أما بالنسبة للمؤشر الثاني والمتمثل في إحترام الزملاء قد تحصل على نسبة ضعيفة قدرت ب: 14,63% أي أن الإحترام بين العمال يكون متبادل فيما بينهم على حسب التصرفات ونوع الإتصال فيما بينهم ، أما بالنسبة للمؤشرين إحترام سياسات العمل و التفاعل مع التغيرات الإيجابية قدرت نسبتهما ب: 19,51% وهي نسبة متوسطة، فاحترام سياسات العمل يعتبر أمر أساسي، أي أنّ جل العمال يمثلون للقوانين و الأنظمة الخاصة ويحترمون مواعيد العمل، أمّا عن التفاعل مع التغيرات بالإيجاب تعني مرونة العاملين و استعدادهم للتطور وهذا يُسهل عليهم التأقلم، أمّا فيما يخص المؤشر الأخير الذي هو الدفاع عن سمعة المؤسسة قُدرت نسبته ب: 21,95% ويدل على أنّ معظم العمال يدافعون عن سمعة مؤسستهم لأنها بمثابة الأسرة الداعمة لهم.

. التحليل العام لنتائج المقابلة:

من خلال ما سبق وبعد تفرغ البيانات والنتائج المتحصل عليها، وحسب إجابة أفراد العينة على أسئلة المقابلة، وحسب ما أكدت عليه النسب المئوية والتي كانت منخفضة إلى متوسطة إلى مرتفعة، يتضح لنا أنّه ما يميز العمل هو وضوحه ودقته، وذلك من خلال المعلومات الخاصة بالمنظمة، بينما المسؤولية في العمل تعتبر ضعيفة وهذا قد يوحي لنا إلى غياب توزيع الأدوار أو ضعف الإلتزام من بعض الموظفين. أما بالنسبة لمؤشرات أبعاد الشفافية التنظيمية تشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في مستوياتها داخل المؤسسة، وفيما يخص المؤشر الأول العدالة في تطبيق الإجراءات و القوانين يدل على وجود شعور بعدم الإنصاف في تطبيق السياسات و الإجراءات داخل المؤسسة، وقد يكون هذا ناتجا عن غياب المعايير الواضحة أو عدم إلتزام الإدارة بتطبيق القوانين بشكل موحد على جميع الموظفين، كما أنّ مؤشر التشجيع على طرح أفكار جديدة يشير إلى وجود بيئة عمل تشجع بدرجة متوسطة على الإبتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنّ هناك مجال كبير لتحسين هذه البيئة من خلال تعزيز ثقافة الإبتكارات و تقدير مبادرات الموظفين، كما أنّ في مؤشر وضوح المعلومات و الموضوعية في تطبيق الإجراءات و القواعد، فهو يدل على وجود قصور في توفير المعلومات بشكل واضح و موضوعي، مما يؤدي إلى ارتباك بين الموظفين و يؤثر سلبيًا على أدائهم، فتحسين هذا الجانب يتطلب تطوير قنوات إتصال فعالة و توفير معلومات دقيقة و شفافة لجميع الموظفين.

أما بالنسبة للسلوكات الإختيارية تعني أنّ عددا من الموظفين يبادرون بأداء مهام إضافية غير منصوص عليها رسميا في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك يعكس إلتزامًا تنظيميًا، وولاءً للمؤسسة، ورغبة في المساهمة في نجاحها،

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أما فيما يخص التعاون بدون مصلحة فنسبتها تشير إلى أنّ غالبية الموظفين قد لا يكون لديهم إستعداد كافٍ لمساعدة الآخرين دون إنتظار مقابل مباشر، وهذا قد يرتبط بثقافة تنظيمية تركز على الفردية أو منافسة داخلية، أو غياب حوافز معنوية للتعاون، وتدل أيضا على ضعف في العلاقات الاجتماعية بين العاملين أو عدم وضوح في الأهداف المشتركة. وفيما يخص مؤشرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبالنسبة للمؤشر الأول المساعدة في العمل يشير إلى أنّ الموظفين يُبدون إستعدادًا لمساعدة زملائهم في أداء المهام أو تقديم العون عند الحاجة، أما المؤشر الثاني إحترام الزملاء يدل على وجود ضعف في العلاقات بين الموظفين أو بيئة الإحترام المتبادل، فقد تكون هناك صراعات شخصية أو تباين في أساليب العمل، أو ربما لا توجد آليات واضحة لحل النزاعات، كما أنّ مؤشر إحترام سياسات العمل يدل على وجود إلتزام جزئي، و يمكن أن يكون السبب في ضعف الوعي بالسياسات، أو عدم إقتناع بعض الموظفين بها، أو وجود قصور في تطبيقها بعدالة، أما فيما يخص المؤشر الأخير الذي هو الدفاع عن سمعة المؤسسة، والذي يدل على حياد أو ضعف الإلتزام المؤسسي لدى بعض العمال كونهم لا يشعرون بالفخر الكافي أو لم يتم إشراكهم بما يكفي في النجاحات و الإنجازات المؤسسية. وفي الأخير تُظهر النتائج وجود إهتمام نسبي بالمساعدة في العمل، لكن هناك ضعفا في الجوانب المتعلقة بالعلاقات الشخصية و الإنضباط داخل المؤسسة و الإلتزام لها.

2/ الإطار المكاني والزمني والموضوعي للدراسة:

1.2. الإطار المكاني:

ويعتبر المجال الذي يحدد النطاق الذي أجريت فيه هذه الدراسة بعنوان: الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين.

أ/ التعريف بالمؤسسة المينائية:

تمت الدراسة بمصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وتعتبر المؤسسة المينائية مؤسسة إقتصادية عمومية وليدة المرسوم 284/28 المؤرخ في 14/08/1982 وهي من أهم المؤسسات المينائية الوطنية وذلك في إطار إعادة تنظيم وتسيير قطاع الموانئ.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل تنمية الإقتصاد المبرمجة في إطار المخطط الوطني الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية في أحسن الظروف الإقتصادية أسندت لهذه المؤسسة مهام كانت على عاتق الوحدة المنحلة وهذه الوحدات هي إعادة الهيكلة ساعدت على إنشاء مؤسسة الميناء لولاية سكيكدة.

. الديوان الوطني للموانئ(ONP).

. الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAM).

. الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (CNAN) .

وتعتبر المؤسسة المينائية لسكيكدة المساهمة ذات رأس مال قدره تسعة مليار دج وهي فرع من مجموعة SERPORT المملوكة لجميع الأسهم.

وتتمثل مهام المؤسسة المينائية في تسيير إستغلال الآلات والمنشآت المينائية، مزاولة عمليات السحب، القيادة والإرشاد، كذلك تكمن في مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ، وأيضا مزاولة عمليات الشرطة والأمن، إجراء أشغال الصيانة، التهيئة وتحديث البنية العلوية للميناء.

تحتوي المؤسسة المينائية لسكيكدة على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة تقع في ميناءان تجاريان وثلاث موانئ صيد وهي الميناء المختلط، وميناء تجاري للمسافرين وللهيدروكربون، الميناء الجديد مختص في الهيدروكربون، موانئ سطورة، المرسى والقل مختصة في صيد السمك.

ب/ أهداف المؤسسة المينائية:

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها تتمثل فيما يلي:

. الرفع من تنمية الإقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح.

. إحتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني خاصة في ظل اقتصاد السوق.

. تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.

. تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.

. تنويع الخدمات وتحسين النوعية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

. تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن.

. العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل.

ج/ الهيكل التنظيمي: أنظر الملحق رقم (01) و(02).

2.2 الإطار الزمني:

تتمثل في الفترة التي إستغرقنا فيها إنجاز بحثنا هذا، ويمكن تقسيمها إلى فترتين:

. الفترة 01: قمنا بجولة إستكشافية بهدف التعرف على المؤسسة وجمع المعلومات والبيانات وكذا إختيار عينة الدراسة، وذلك استغرق أسبوع من 06 أبريل إلى 10 أبريل 2025.

. الفترة 02: أين تم النزول إلى الميدان للتطبيق الأولي للإستبيان واختبار خصائصه السيكو مترية، بعدها قمنا بتوزيع الإستبيانات الخاصة بالدراسة النهائية على أفراد العينة واسترجاعها، وامتدت هذه الفترة من 06 أبريل إلى غاية 05 ماي 2025.

الجدول رقم (05) يوضح: الفترة التي تمت فيها الدراسة الميدانية

الأيام	الفترة
من 06 إلى 10 أبريل 2025	01
من 13 أبريل إلى 05 ماي 2025	02

المصدر: من إعداد الطالبتان

3.2 الحدود الموضوعية:

حيث تم تناول موضوع الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الشفافية التنظيمية الأربعة (المساءلة، المشاركة، المعلومات، الإجراءات وقواعد العمل) وأبعاد سلوك المواطنة الخمس (الإيثار، اللطافة، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

3/ منهج الدراسة:

باعتبار دراستنا تتدرج ضمن الدراسات العلائقية وهي نوع من أنواع الدراسات الوصفية وبالتالي فالمنهج المناسب لاستخدامه هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويُعرّف على أنه: "أحد أشكال التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها كما وكيفا وعن طريق جمع البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (ساعاتي، 2014، ص92)

4/ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم خصائص معينة، ويتكون مجتمع دراستنا من 92 عامل إداري (أنظر الملحق رقم 05) يتوزعون على ثلاث أقسام (قسم الموارد البشرية، قسم التكوين، قسم النشاط الاجتماعي)، أين تم استخدام المسح الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم إجراء مقابلة نصف موجهة وجمع كل المعلومات التي تخص دراستنا.

5/ أساليب جمع البيانات:

هناك العديد من الأدوات التي يمكن للباحث استخدامها والإستعانة بها وذلك كلّ حسب موضوعه، ومن خلال هذا قمنا بالإستعانة في بحثنا بكل من:

. المقابلة نصف الموجهة التي إعتمدنا عليها في الدراسة الاستطلاعية.

. الاستبيان نظرا لما يتميز به من خصائص إيجابية في مجال البحوث العلمية، والذي يعد الأداة المناسبة لطبيعة موضوع دراستنا ويُعرّف على أنه: تقنية إختيار يطرح من خلاله الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن به مع ما تم إقتراحه من الفرضيات. (سبعون، جرادي، 2012، ص155)

. تم تقسيم الإستبيان إلى محورين رئيسيين هما:

. المحور الأول: يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على إستبيان الشفافية التنظيمية، يحتوي على 22 بند، وُزعت هذه البنود على أربعة أبعاد فرعية نوضحها من خلال الجدول التالي:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (06) يوضح: توزيع بنود إستبيان الشفافية التنظيمية

عدد البنود	البنود	الأبعاد	الإستبيان
05	05,04,03,02,01	المساءلة	الشفافية التنظيمية
05	10,09,08,07,06	المشاركة	
06	16,15,14,13,12,11	المعلومات	
06	22,21,20,19,18,17	إجراءات وقواعد العمل	

المصدر: من إعداد الطالبتان

. المحور الثاني: يعبر عن متغيرات الدراسة ويشمل هذا القسم على إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية، يحتوي على 36 بند، موزعة على خمسة أبعاد فرعية، ويتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح: توزيع بنود إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية

عدد البنود	البنود	الأبعاد	الإستبيان
06	28,27,26,25,24,23	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
09	37,36,35,34,33,32,31,30,29	اللطافة	
07	44,43,42,41,40,39,38	وعي الضمير	
07	51,50,49,48,47,46,45	الروح الرياضية	
07	58,57,56,55,54,53,52	السلوك الحضاري	

المصدر: من إعداد الطالبتان

. كما إعتدنا في دراستنا على تنقيط هذا الإستبيان على ثلاثة إختيارات (موافق، محايد، غير موافق) وفق التدرج الثلاثي لسلم "ليكرت"، وتم إعطاء هذه الإختيارات درجات على الترتيب التالي (3، 2، 1) كون كل العبارات إيجابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (08) يوضح: الإجابة وما يوافقها من درجات

غير موافق	محايد	موافق	الإجابة
1	2	3	الدرجات

المصدر: من إعداد الطالبتان

الخصائص السيكومترية لأداة البحث:

أ/ صدق الإستبيان:

. تم استخدام الصدق الظاهري (صدق المحكمين) من خلال عرض الإستبيان في صورته الأولى على الأساتذة المحكمين والذي قُدر عددهم ب 5 أساتذة من قسم علم النفس جامعة 20 أوت سكيكدة.

الملحق رقم (08) يُبين قائمة الأساتذة المحكمين.

الجدول رقم (09) يوضح: تصحيح المحكمين وصدق البنود لاستبيان الدراسة

الصدق	عدد المحكمين الذين قالو لا يقيس	عدد المحكمين الذين قالو يقيس	البنود
1	0	5	1
1	0	5	2
0,6	1	4	3
1	0	5	4
1	0	5	5
0,6	1	4	6
1	0	5	7

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

0,2	2	3	8
0,6	1	4	9
1	0	5	10
0,6	1	4	11
1	0	5	12
1	0	5	13
0,2	2	3	14
1	0	5	15
0,6	1	4	16
1	0	5	17
1	0	5	18
0,6	1	4	19
1	0	5	20
1	0	5	21
1	0	5	22
1	0	5	23
1	0	5	24
1	0	5	25

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1	0	5	26
0,6	1	4	27
1	0	5	28
5	0	5	29
0,2	2	3	30
0,2	2	3	31
-0,6	4	1	32
0,6	1	4	33
1	0	5	34
0,6	1	4	35
1	0	5	36
0,2	2	3	37
1	0	5	38
1	0	5	39
0,6	1	4	40
1	0	5	41
1	0	5	42
1	0	5	43

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1	0	5	44
1	0	5	45
0,6	1	4	46
1	0	5	47
0,6	1	4	48
1	0	5	49
1	0	5	50
1	0	5	51
1	0	5	52
1	0	5	53
0,6	1	4	54
1	0	5	55
1	0	5	56
1	0	5	57
1	0	5	58
/	47,2	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

. بعد القيام بالتعديلات المناسبة بناء على الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم، تم حساب معادلة لوشي.

$$\text{حساب الصدق الكلي للإستبيان: } 0,81 = 58/47,2$$

. بعد المعالجة الإحصائية للإستجابات المحكمين على بنود الإستبيان تم الحصول على قيمة صدق 0,81 وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0,60 فإنه بالإمكان القول أنّ بنود الإستبيان صادقة فيما أعدت لقياسه.

. الصدق الذاتي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث، قمنا بحساب الصدق الذاتي أو ما يطلق عليه بمؤشر الثبات. ويقصد به مدى تطابق أو إقتراب الدرجات الفعلية التي حصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها لو كان الاختبار نموذجياً، والجدول التالي يوضح نتائج الصدق الذاتي:

الجدول رقم (10) يوضح: معامل ثبات مقياس متغير الشفافية التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

عدد البنود	معامل الثبات قبل التصحيح	معامل الثبات بعد التصحيح Spearman Brown
22	0,92	0,95

المصدر: من إعداد الطالبتان إعتقاداً على مخرجات SPSS النسخة 27

. نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ قيمة الصدق الذاتي للمقياس قدرت ب 0,95 بعد تصحيح معامل الثبات (التجزئة النصفية) بمعادلة سبيرمان . براون لأنه كان كما هو موضح في جدول قبل التصحيح 0,92 ومن خلال ذلك نستنتج بأن المقياس يتميز بقيمة صدق ذاتي مرتفعة، وهو ما يؤهلنا لإعتماده في الدراسة النهائية.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (11) يوضح: معامل ثبات مقياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية

عدد البنود	معامل الثبات قبل التصحيح	معامل الثبات بعد التصحيح Spearman Brown
36	0,66	0,79

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS النسخة 27

. نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة الصدق الذاتي للمقياس قدرت ب 0,66 بعد تصحيح معامل الثبات (التجزئة النصفية) بمعادلة سبيرمان . براون لأنه كان كما هو موضح في الجدول قبل التصحيح 0,79 ومن خلال ذلك نستنتج بأن المقياس يتميز بقيمة صدق ذاتي مرتفعة وهو ما يؤهلنا لإعتماده في الدراسة النهائية.

. الصدق التمييزي: هو أحد أنواع الصدق في البحوث العلمية والأدوات القياسية، ويطلق عليه أيضاً بالمقارنة الطرفية، ولحسابه نرتب درجات أفراد العينة، ثم نأخذ منهم نسبة 33%، حيث قدرت هذه النسبة في دراستنا ب 10 أفراد، ومن خلال الجدولين التاليين توضح نتائج الصدق التمييزي:

الجدول رقم (12) يوضح: القيم الإحصائية المستخدمة لحساب الصدق التمييزي لمقياس الشفافية التنظيمية

مقياس	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوي الدلالة
الشفافية التنظيمية	01 أعلى قيمة	10	65,10	0,87	18	7,65	0,01
	02 أدنى قيمة	10	44,60	8,42	9,19		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS النسخة 27

. يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة (T) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي وما يؤهلنا لإعتماده في قياس المتغير محل الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم (13) يوضح: القيم الإحصائية المستخدمة لحساب الصدق التمييزي لمقياس سلوك المواطنة

التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة	مقياس
0,01	7,88	18	1,72	103,90	10	01 أعلى قيمة	سلوك المواطنة التنظيمية
		12,09	4,10	92,80	10	02 أدنى قيمة	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات SPSS النسخة 27

. يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة (T) دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي وما يؤهلنا لاعتماده في قياس المتغير محل الدراسة.

ب/ الثبات:

لقياس ثبات الإستبيان تم اللجوء إلى حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ والذي يعتبر أكثر مؤشر يوضح درجة ثبات أداة الدراسة، وبالإعتماد على مخرجات SPSS تم الوصول إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح: معامل الثبات ألفا كرو نباخ لإستبيان الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

الحكم	ألفا كرو نباخ	عدد البنود	المتغير
مرتفع	0,940	22	الشفافية التنظيمية
مرتفع	0,838	36	سلوك المواطنة التنظيمية
مرتفع	0,936	58	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على نتائج مخرجات SPSS النسخة 27

. نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ بلغت 0,940 عند متغير الشفافية التنظيمية وهي قيمة مرتفعة، بينما عند متغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمة ألفا كرو نباخ ب 0,838 وتعتبر هي أيضاً قيمة مرتفعة، أما بالنسبة للإستبيان ككل قَدّرت قيمة معامل ألفا كرو نباخ ب 0,936 وهي قيمة مرتفعة،

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

ومنه فإن هذه القيمة تشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة وهذا ما يتيح لنا القول على أن الإستبيان مقبول.

7/ أساليب معالجة البيانات:

إعتمدنا في دراستنا على أسلوبين لتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال إستبيان الدراسة:

أ/ **الأسلوب الكمي**: إستخدامنا العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهي:

. التكرارات: التي تعرف على أنها عدد مرات تكرار الدرجة.

. النسب المئوية: التكرار x 100

عدد أفراد العينة

. المتوسطات الحسابية: التكرار x الدرجة

عدد أفراد العينة

. معادلة الصدق لوشي: عدد المحكمين الذين قالو يقيس - عدد المحكمين الذين قالو لا يقيس = CVR

عدد المحكمين الإجمالي (N)

CVR = يمثل نسبة صدق المحتوى

N = يمثل مجموع المحكمين

. الصدق الذاتي.

. الصدق التمييزي.

. معادلة ألفا كرو نباخ للثبات.

. إختبار TEST. لإيجاد الفروق بين أعلى 10 قيم (مجموعة 01)، وأدنى 10 قيم (مجموعة 02)

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

. معامل الارتباط بيرسون:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

. وقد تم الإعتماد على برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في حساب هذه المعاملات والأساليب السابقة.

ب/ الأسلوب الكيفي: واعتمدنا هنا على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجمل الإجراءات المنهجية المعتمدة إنطلاقاً من الدراسة الإستطلاعية والتي تم من خلالها التعرف على مكان إجراء دراستنا وتحديد كل من المجتمع وعينة الدراسة والمنهج المستخدم لجمع المعلومات والبيانات، أين تم تحديد أهم الأساليب الإحصائية، فكل هذه الخطوات من أجل الحصول على نتائج حقيقية وموضوعية على أسس منهجية والتي سوف يتم عرضها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: عرض النتائج

ثانياً: تحليل النتائج

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة تم تفرغ نتائج الدراسة الأساسية. وفي هذا الفصل سيتم عرض النتائج المتمثلة في إستجابات أفراد عينة الدراسة على إستبيان الدراسة، للكشف عن مستويي الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين، وأيضا لمعرفة إن كانت هناك علاقة بين الشفافية التنظيمية وأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

1- عرض إستجابات أفراد العينة حول محوري الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

1-1- عرض إستجابة أفراد العينة حول محور الشفافية التنظيمية:

الجدول رقم (15) يوضح: إستجابات الأفراد حول محور الشفافية التنظيمية

المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
مرتفع	2,64	8,6	6	18,6	13	,972	51	1- تحاسب الإدارة الموظفين على أدائهم
مرتفع	2,65	7,1	5	20	14	72,9	51	2- توجد آليات واضحة لتقديم الشكاوي
مرتفع	2,70	7,1	5	15,7	11	77,1	54	3- يتم التعامل مع المخالفات بجدية
مرتفع	2,74	5,7	4	14,3	10	80	56	4- تتحمل الإدارة مسؤولية قراراتها أمام الموظفين
مرتفع	2,54	10	7	25,7	18	64,3	45	5- تطبق الإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين
مرتفع	2,51	11,4	8	25,7	18	62,9	44	6- توفر الإدارة قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين
مرتفع	2,38	15,7	11	30	21	54,3	38	7- يتم إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات
مرتفع	2,42	15,7	11	25,7	18	58,6	41	8- تؤخذ آراء الموظفين في الإعتبار عند وضع الخطط

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مرتفع	2,37	11,4	8	40	28	48,6	34	9- تتوفر فرص المشاركة في الاجتماعات والنقاشات التنظيمية
مرتفع	2,45	14,3	10	25,7	18	60	42	10- تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة
مرتفع	2,50	10	7	30	21	60	42	11- تتوفر معلومات كافية حول سياسات وإجراءات العمل
مرتفع	2,57	11,4	8	20	14	68,6	48	12- يتم إبلاغ الموظفين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب
مرتفع	2,57	12,9	9	17,1	12	70	49	13- يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لإداء العمل
مرتفع	2,57	8,6	6	25,7	18	65,7	46	14- توفر المؤسسة قنوات واضحة للإستفسار عن المعلومات
مرتفع	2,67	7,1	5	18,6	13	74,3	52	15- تقوم المؤسسة بنشر تقارير دورية عن أهدافها
مرتفع	2,62	7,1	5	22,9	16	70	49	16- تتسم إجراءات العمل بالوضوح
مرتفع	2,50	11,4	8	27,1	19	61,4	43	17- يتم تحديث القواعد والإجراءات بما يتناسب مع التغيرات
مرتفع	2,55	10	7	24,3	17	65,7	46	18- يتم تطبيق القواعد والإجراءات على جميع الموظفين دون إستثناء
مرتفع	2,60	8,6	6	22,9	16	68,6	48	19- يتم مراجعة قواعد العمل بانتظام لضمان ملاءمتها

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مرتفع	2,67	5,7	4	21,4	15	72,9	51	20- يتم شرح سياسات العمل الجديدة بوضوح للموظفين
مرتفع	2,64	8,6	6	18,6	13	72,9	51	21- يتم شرح القواعد بوضوح عند إنضمام موظفين جدد
مرتفع	2,27	22,9	16	27,1	19	50	35	22- تتم مشاركة المعلومات المالية والتنظيمية بشفافية مع الموظفين
مرتفع	2,55	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتان

. من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح إستجابات أفراد العينة حول محور الشفافية التنظيمية، فيما يخص البعد الأول الذي هو المساءلة نلاحظ أن العبارة رقم (01) كانت أكبر إستجابة بالموافقة والذي قدّرت نسبتها المئوية ب 72,9% من مجموع أفراد العينة، في حين قدّرت نسبة درجة المحايدة ب 18,6% أما عن أضعف نسبة فهي نسبة المعارضة والذي قدّرت ب 8,6% وهذا ما يؤكد أن الإدارة تحاسب الموظفين على آدائهم، أما بخصوص العبارة رقم (02) فقد بلغت أعلى نسبة 72,9% والمتمثلة في درجة الموافقة، أما درجة المحايدة فقدرت نسبتها المئوية ب 20% بينما درجة المعارضة كانت 7,1% هذا ما يبين لنا أن الموظفين لديهم عدة طرق لتقديم الشكاوي، أما بالنسبة للعبارة رقم (03) أعلى نسبة في إستجابات أفراد العينة تحصلت عليها درجة الموافقة والتي بلغت نسبتها المئوية ب 77,1% ، أما النسبة المتوسطة كانت عند درجة المحايدة و نسبتها المئوية قدرت ب 15,7% بينما أدنى نسبة هي نسبة الغير موافق والتي قدرت ب 7,1%، هذا ما يوحي لنا بأن الإدارة تتعامل بجدية مع المخالفات التي يرتكبها العاملين، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (04) كانت الإستجابة على درجة الموافقة 56 ما يعادل 80% فهي نسبة مرتفعة، أما درجة المحايدة كانت نسبتها المئوية متوسطة حيث قدرت ب 14,3% بينما أضعف نسبة هي 5,7% والتي كانت عند درجة المعارضة، فيتضح لنا أن الإدارة تتحمل مسؤولية قراراتها أمام الموظفين، أما فيما يخص العبارة (05) أكبر نسبة إستجابات بلغت 64,3% عند درجة الموافقة، في حين بلغت درجة المحايدة بنسبة 25,7% أما عن نسبة المعارضين فهي أضعف نسبة وقدّرت ب 10% بمعنى أن غالبية العمال يرون بأن الإدارة تطبق الإجراءات بعدل ، وبالنسبة لإستجابات الأفراد على البعد الثاني المعلومات نلاحظ في العبارة رقم (06) أن أكبر نسبة حازت عليها درجة الموافقة حيث قدّرت نسبتها المئوية ب 62,9% و 25,7% في المحايدة، و 11,4%

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

في غير الموافقة، أي أن الإدارة تعمل على توفير قنوات تواصل فعّالة مع الموظفين لضمان التواصل السلس والفعال، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (07) كانت الإستجابات متقاربة 38 فرد أجاب بموافق ما يعادل نسبة 54,3% و 21 فرد أجاب بمحايد يقابلها نسبة 30% و 11 فرد معارض ما يعادل 15,7% بمعنى أن الموظفون الإداريون يشاركون في عملية إتخاذ القرارات لكن بنسبة قليلة، بخصوص العبارة رقم (08) أكبر نسبة إستجابات تحصلت عليها درجة الموافقة بنسبة 58,6% تليها درجة المحايدة بنسبة 25,7%، بعدها تأتي الدرجة المنخفضة بنسبة 15,7%، بمعنى عند وضع الخطط تؤخذ آراء أغلب الموظفين بعين الإعتبار، أما بالنسبة للعبارة رقم (09) فكانت الإستجابات متقاربة بين درجتي الموافق و المحايد بنسبة 48,6% و 40% في حين درجة المعارضة كانت بنسبة 11,4%، حيث نستنتج أنه تتوفر فرص المشاركة في الإجتماعات و المناقشات التنظيمية بنسبة قليلة لا تمس جميع الموظفين، بينما العبارة رقم (10) تبين من خلال الإستجابات أن الإدارة تشجع العمال على طرح أفكار جديدة وذلك بحسب درجة الموافقة المقدرة بنسبة 60%، في حين نسبة المحايدة قُدرت ب 25,7% ونسبة المعارضة ب 14,3%، و بخصوص البعد الثالث الذي هو المشاركة نلاحظ أن في العبارة رقم (11) ومن خلال إستجابات أفراد العينة تبين أنّ أكبر نسبة تحصلت عليها درجة الموافقة والمقدرة ب 60%، أما درجة المحايدة قُدرت نسبتها ب 30%، أما عن نسبة المعارضة فكانت 10%، ما يؤكد على توفر معلومات كافية حول سياسات وإجراءات العمل، وفيما يتعلق بالعبارة (12) كانت إستجابة الموافقة بنسبة 68,6% هذا ما يوضح بأن الموظفون إتفقوا على أنّ الإدارة تُبلغهم بالتغيّرات التنظيمية في الوقت المناسب، في حين 20% من العاملين محايدين، و 11,4% معارضين لذلك، كما أنّ العبارة رقم (13) كانت أكبر إستجابة بدرجة الموافق وذلك بنسبة قُدرت ب 70% أما درجة المحايد قُدرت نسبتها ب 17,1% وهي درجة متوسطة، أما عن أضعف درجة فهي درجة المعارضون والتي قُدرت بنسبة 12,9%، ما يؤكد أن للعمال إمكانية الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء عملهم، أما العبارة رقم (14) والتي تتعلق بالمؤسسة توفر قنوات واضحة للإستفسار عن المعلومات، فقد سجلت نسبة الموافقة عليها ب 65,7%، و 8,6% بعدم الموافقة، في حين 25,7% محايدون لذلك، فيما يخص العبارة رقم (15) إتضح أن 74,3% من أفراد العينة إتفقوا على أن المؤسسة تقوم بنشر تقارير دورية عن أهدافها، بينما 18,6% منهم محايدون لذلك، أما 7,1% من الأفراد لم يتفقوا على أن المؤسسة تنشر تقارير دورية عن أهدافها، أما بالنسبة للعبارة رقم (16) كانت أكبر إستجابة بدرجة الموافقة و قدرت نسبتها ب 70%، في حين درجة المحايدة قدرت ب 22,9% فهي درجة متوسطة، أما عن درجة المعارضة فكانت 7,1% وتعتبر درجة ضعيفة، أي أن أغلبية الموظفون إتفقوا على أن إجراءات العمل تتسم بالوضوح، أما بالنسبة للبعد الأخير إجراءات وقواعد العمل كانت الإستجابات متفاوتة فيما بينها من عالية إلى متوسطة إلى ضعيفة، وبالنسبة للعبارة رقم (17) قُدرت نسبة درجة الموافقة ب 61,4% في حين درجة المحايدة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

قدرت نسبتها ب 27,1 %، بينما درجة غير الموافق قدرت بنسبة 11,4 %، هذا ما يؤكد أنه يتم تحديث القواعد والإجراءات بما يتناسب مع التغييرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة، فيما يخص العبارة رقم (18) تمثلت الإستجابات على درجة الموافقة بنسبة 65,7 % ما يبين لنا أن القواعد والإجراءات تطبق على جميع الموظفين دون إستثناء، في حين 10 % لم يتفقوا و يقولون أن هذه القواعد و الإجراءات لا تطبق على الجميع بل هناك إستثناء على عمال المناصب العليا، و إستثناء للذين لديهم ظروف خاصة وشخصية، في حين 24,3 % من الأفراد محايدون لذلك، وبخصوص العبارة رقم (19) قدرت نسبة الإستجابات بدرجة الموافقة ب 68,6 % وهي نسبة مرتفعة، حيث يتفق فيها أفراد العينة بأن الإدارة تقوم بمراجعة وتحديث قواعد وإجراءات العمل بشكل منتظم لضمان ملاءمتها و التأكد من أنها لا تزال مناسبة وفعالة، أما عن إستجابات درجة المحايدة فكانت نسبتها 22,9 % وتعتبر نسبة متوسطة، في حين إستجابات درجة غير الموافقة كانت نسبة ضعيفة قدرت ب 8,6 %، كما أن العبارة رقم (20) تمثلت إستجاباتها في درجة الموافقة بنسبة 72,9 % ، ودرجة المحايدة كانت بنسبة 21,4 %، في حين تحصلت درجة المعارضة على نسبة قدرت ب 5,7 % وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع النسب الأخرى، والذي يدل على أن سياسات العمل الجديدة يتم توضيحها وشرحها بشكل واضح للعمال حتى يتمكنوا من فهمها واستيعابها، والهدف من ذلك هو ضمان أن يكون جميع العمال على دراية بالتغييرات أو القواعد الجديدة المتعلقة ببيئة العمل أو الإجراءات أو الأنظمة، مما يساعد في تطبيقها بشكل صحيح فعّال، أما بالنسبة للعبارة رقم (21) كانت أكبر إستجابة على الموافقة بنسبة 72,9 %، في حين كانت النسبة المتوسطة عند درجة المحايدة والتي قدرت نسبتها ب 18,6 %، أما النسبة الضعيفة سجلت عند درجة المعارضة المقدر بنسبة 8,6 % ما يؤكد أنه يتم شرح القواعد بوضوح عند إنضمام موظفين جدد للمؤسسة، و فيما يتعلق بالعبارة الأخيرة رقم (22) كانت 50 % من إستجابات أفراد العينة ما يعادل نصفهم مسجلة بدرجة الموافقة وهذا يدل على أنّ المؤسسة تشارك موظفيها المعلومات المالية والتنظيمية بشكل واضح و مفتوح، أما النصف الآخر توزع على درجة المحايدة بنسبة 27,1 % وعلى درجة المعارضة بنسبة 22,9 % .

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية لبنود محور الشفافية التنظيمية فقد كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين قيمتي 2,27 و 2,74 هذا ما يدل على وجود مستويات مرتفعة لكل بند، كما سُجلت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمجموع البنود ب 2,55 وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، حيث تشير هي أيضا على وجود مستوى مرتفع من الشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

1-2- عرض إستجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية:

المستوى	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
مرتفع	2,82	2,9	2	11,4	8	78,5	60	23- تساعد زملاءك عندما يكون لديهم عبء عمل زائد
مرتفع	2,95	0	0	4,3	3	95,7	67	24- تبادر بمساعدة الزملاء الجدد على التأقلم مع بيئة العمل
مرتفع	2,51	14,3	10	20	14	65,7	46	25- تقدم المساعدة لزملائك دون أن يطلب منك ذلك
مرتفع	2,80	1,4	1	17,1	12	81,4	57	26- تخصص وقتك لدعم زميل يواجه صعوبة في عمله
مرتفع	2,88	0	0	11,4	8	88,6	62	27- تشارك زملائك في أساليب العمل الجيدة
مرتفع	2,42	10	7	37,1	26	52,9	37	28- تساعد زملاءك في العمل لحل مشكلاتهم الشخصية
مرتفع	2,68	2,9	2	25,7	18	71,4	50	29- تراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتك معهم
مرتفع	2,78	2,9	2	15,7	11	81,4	57	30- تتجنب التسبب في إزعاج لزملائك من خلال التخطيط المسبق لسلوكاتك

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مرتفع	2,65	5,7	4	22,9	16	71,4	50	31- تعامل جميع زملائك بلطف واحترام بغض النظر عن الظروف
مرتفع	2,77	2,9	2	17,1	12	80	56	32- تراعي تأثير قراراتك على عمل الآخرين وتتخذ الإجراءات اللازمة لتفادي المشكلات
مرتفع	2,90	1,4	1	7,1	5	91,4	64	33- تتجنب إستغلال حقوق الآخرين والتعدي عليها
مرتفع	2,42	10	7	37,1	26	52,9	37	34- تتقبل إنتقادات الآخرين بدون إثارة المشاكل
مرتفع	2,78	1,4	1	18,6	13	80	56	35- تحرص على إبلاغ زملائك بأي تغييرات قد تؤثر على عملهم
مرتفع	2,72	0	0	27,1	19	72,9	51	36- تشاور زملائك عند إتخاذ قرار يؤثر عليهم
مرتفع	2,70	1,4	1	27,1	19	71,4	50	37- وضوح المعايير والمقاييس المعتمدة في مؤسستك تساعدك في التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل
مرتفع	2,84	2,9	2	10	7	87,1	61	38- تلتزم بمواعيد العمل بدون رقابة مباشرة
مرتفع	2,84	2,9	2	10	7	87,1	61	39- تحرص على إكمال مهامك بكفاءة وجودة عالية

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

مرتفع	2,74	2,9	2	20	14	77,1	54	40- تلتزم بسياسات العمل وإجراءاته حتى في التفاصيل الصغيرة
مرتفع	2,47	10	7	32,9	23	57,1	40	41- تؤدي عملك بجدية تفوق الحد الأدنى المطلوب منك
مرتفع	2,82	4,3	3	8,6	6	87,1	61	42- تحترم اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة
مرتفع	2,45	11,4	8	31,4	22	57,1	40	43- تتبع القواعد الخاصة في المؤسسة لإرضاء مديرك
مرتفع	2,85	0	0	14,3	10	85,7	60	44- تحافظ على ممتلكات المؤسسة في كل الظروف
مرتفع	2,67	4,3	3	24,3	17	71,4	50	45- تتقبل النقد البناء بروح طيبة دون إنزعاج
مرتفع	2,54	7,1	5	31,4	22	61,4	43	46- تظل هادئا ومرتزا في المواقف الضاغطة
مرتفع	2,60	4,3	3	31,4	22	64,3	45	47- لا تكثر من الشكوى عند مواجهة ظروف عمل صعبة
مرتفع	2,65	5,7	4	22,9	16	71,4	50	48- تدافع عن جهة عملك عندما ينتقدها الذين هم خارج عملك
مرتفع	2,55	8,6	6	27,1	19	64,3	45	49- تسهم في حل النزاعات التي تنشأ في المؤسسة بأسلوب بناء

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

متوسط	2,17	24,3	17	34,3	24	41,4	29	50- تتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل زملائك في العمل
مرتفع	2,75	7,1	5	10	7	82,9	58	51- تؤدي عملك بصورة جيدة
مرتفع	2,64	10	7	15,7	11	74,3	52	52- تشارك بفعالية في الاجتماعات التي تهم المؤسسة
مرتفع	2,71	2,9	2	22,9	16	74,3	52	53- تقدم أفكارا و مقترحات لتحسين بيئة العمل
مرتفع	2,78	2,9	2	15,7	11	81,4	57	54- تهتم بالقضايا التي تؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها
مرتفع	2,84	0	0	15,7	11	84,3	59	55- تدافع عن سمعة مؤسستك
مرتفع	2,72	2,9	2	21,4	15	75,7	53	56- تحرص عن نشر الأخبار الجيدة عن مؤسستك
مرتفع	2,77	2,9	2	17,1	12	80	56	57- تقديم نصائح لمساعدة الآخرين لإنجاز عملهم
متوسط	2,21	28,6	20	21,4	15	50	35	58- تتابع مستجدات المؤسسة حتى خارج ساعات العمل الرسمية
مرتفع	2,75	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتان

. من خلال إستجابات أفراد العينة حول بنود محور سلوك المواطنة التنظيمية الموضح في الجدول رقم (16) وفيما يتعلق ببعد الإيثار، نلاحظ وجود تفاوت في إستجابات أفراد العينة، حيث وجدنا في العبارة رقم (23) أن نسبة الموافقة 85,7% في حين كانت نسبة المعارضة 2,9%، أما المحايدة فكانت بنسبة 11,4% أي أن أكبر نسبة هي الموافقة وتشير هذه الإستجابة إلى أن الزملاء يساعدون بعضهم عندما يكون لديهم عبء عمل زائد، أما بالنسبة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

للعبارة رقم (24) فقد كانت نسبة الموافقة 95,7% وهي أعلى نسبة في حين كانت نسبة المحايدة 4,3% وهي أضعف نسبة، بمعنى أن العمال يبادرون في مساعدة زملائهم الجدد على التأقلم مع بيئة العمل، أما بخصوص العبارة (25) في الجدول فقد كانت أكبر نسبة إستجابة حولها 65,7% وكانت بالموافقة تليها نسبة 20 بالمحايدة، ثم نسبة 14,3% بالمعارضة، أي أن أكبر نسبة من العينة يقدمون المساعدة لزملائهم دون أن يطلب منهم ذلك وهذا ما يحفزهم على أداء عملهم بكل جدية داخل المؤسسة مما يزيد من الإنتاجية، أما بالنسبة للعبارة (26) كانت إيجابية حيث كانت درجة الموافقة 81,4% وهي أعلى درجة مقارنة بدرجة المحايدة والتي بلغت 17,1% فقط بينما نسبة المعارضة قدرت ب 1,4 وهي أدنى نسبة وهذا دليل على أن العمال يخصصون بعض الوقت لدعم زملائهم عندما يواجهون صعوبة ما أثناء أداء عملهم مما يزيد ثقتهم بأنفسهم عند تقديم أعمالهم، في حين نجد العبارة (27) درجة موافقتها 88,6% ودرجة المحايدة 11,4% فقط فهي عبارة إيجابية لأن درجة موافقتها كانت أعلى نسبة، وهذا ما يؤكد لنا أن الزملاء يشاركون في أساليب العمل الجيدة، أما فيما يتعلق بالعبارة (28) وهي آخر عبارة في بعد الإيثار حيث بلغت نسبة الموافقة 52,9% بينما كانت نسبة المحايدة أقل حيث بلغت 37,1% ونسبة المعارضة 10% أي أن العمال يساعدون بعضهم البعض عندما يواجه الطرف الآخر بعض المشكلات الشخصية والتي قد تؤثر على أداء العمل.

. أما فيما يتعلق باستجابات الأفراد حول بعد اللطافة نلاحظ في العبارة (29) وجود نسبة موافقة أكبر من نسبة المحايدة والمعارضة، حيث قدرت نسبة الموافقة 71,4% وكانت نسبة المحايدة 25,7% وهي أدنى نسبة وهذا راجع إلى أن العمال يتجنبون إرباك الزملاء الآخرين أو إزعاجهم من خلال التخطيط المسبق لسلوكياتهم، أما فيما يتعلق بالعبارة (30) فكانت نسبة الموافقة 71,4% في حين نسبة المحايدة 22,9% ونسبة المعارضة 5,7% وهذا يدل على أن الموظفين يتعاملون مع بعضهم البعض بلطف واحترام بغض النظر عن الظروف الشخصية لكل موظف، أما بالنسبة للعبارة (31) فقد بلغت نسبة الموافقة 80% مقارنة بنسبة المحايدة والتي كانت 17,1% أما نسبة المعارضة كانت 2,9% أي أن الموظفين يراعون تأثير القرارات على أداء الموظفين الآخرين مما يتخذون الإجراءات اللازمة لتفادي المشاكل، أما بالنسبة للعبارة (32) بلغت نسبة موافقتها 91,4% وهي أكبر نسبة مقارنة بنسبة المحايدة والتي كانت 7,1%، أما نسبة المعارضة كانت أدنى نسبة 1,4% بمعنى أن الموظفين يتجنبون إستغلال زملائهم الجدد أو غيرهم . ومن وجهة نظر أخرى نجد أن العبارة (33) بلغت نسبة موافقتها 52,9% بينما كانت نسبة المحايدة 37,1% وهي نسبة متوسطة مقارنة بنسبة المعارضة الضعيفة 10% وهذا يدل على أن الموظفين يتقبلون إنتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل. بينما كانت إستجابات الأفراد حول العبارة (34) مرتفعة حيث قدرت ب 80% ونسبة المحايدة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

18,6% أما نسبة المعارضة فكانت 1,4% أي أن الموظفين كانوا أشد حرصا على إبلاغ الزملاء بأي تغييرات قد تؤثر على عملهم. أما فيما يتعلق باستجابات الأفراد حول العبارة (35) من بعد اللطافة كانت نسبة الموافقة 72,9% في حين كانت نسبة الموافقة 27,1% فقط، بمعنى أن معظم الأفراد يتشاورون فيما بينهم عند إتخاذ قرار يؤثر عليهم. أما فيما يتعلق بالعبارة (36) وهي آخر عبارة من بعد اللطافة نجد أن نسبة الموافقة كانت 71,4% أما فيما يخص نسبة المحايدة فقد كانت 27,1% في حين نجد نسبة المعارضة 1,4% وهذا يؤكد على أن المعايير والمقاييس المعتمدة في المؤسسة مما تساعد العمال على التنسيق مع الآخرين لإنجاز أعمالهم.

. أما فيما يتعلق باستجابات الأفراد حول بعد وعي الضمير نجد في العبارة (37) نسبة الموافقة أكبر من نسبة المحايدة والتي بلغت 87,1% في حين بلغت نسبة المحايدة 10% ونسبة المعارضة 2,9% وذلك راجع إلى أن الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل دون رقابة مباشرة، أما بالنسبة للعبارة (38) إتضح أن 87,1% من أفراد العينة إتفقوا على حرصهم لإكمال مهامهم بكفاءة وجودة عالية في حين كانت نسبة المحايدة 10% ونسبة المعارضة 2,9% وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة وإنتاجيتها. في حين نجد العبارة (39) والتي بلغت درجة الموافقة 77,1% وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يؤكد على أن العبارة إيجابية إلا أن نسبة المحايدة كانت 20% ونسبة المعارضة 2,9% وهذا يدل على أن الأفراد يلتزمون بسياسات العمل وإجراءاته حتى في التفاصيل الصغيرة ذلك أن تطبيق هذه السياسات تعكس صورة المنظمة وكيفية أداء عملها، هذا وقد إستجاب أغلب أفراد العينة حول العبارة (40) بالموافقة وكان ذلك بنسبة 57,1% أما نسبة المحايدة فكانت 32,9% تليها نسبة 10% تخص المعارضة وهذا قد يرجع إلى أن الأفراد يؤدون أعمالهم بجدية تفوق الحد الأدنى والمطلوب و المطلوب منهم، في حين ذلك يعود عليهم وعلى المنظمة بالإيجاب، أما العبارة التالية (41) فهي من العبارات الإيجابية التي تتعلق ببعد وعي الضمير حيث كانت أكبر نسبة إستجابة بالموافقة 87,1% من مجموع الإستجابات، أما نسبة المعارضة فيه كانت 8,6% والمحايدة كانت 4,3%، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد داخل المؤسسة يحترمون اللوائح التنظيمية بهدف تقادي المشاكل مع المرؤوس، أما بالنسبة للعبارة (42) كانت أكبر نسبة إستجابة بالموافقة 57,1% ونسبة المعارضة 11,4% أما المحايدة بلغت 31,4% بمعنى أن أغلبية الأفراد يتبعون القواعد الخاصة في المؤسسة لإرضاء المدير أو المرؤوس، أما بالنسبة للعبارة (43) من بعد وعي الضمير فقد بلغت نسبة الموافقة 85,7% في حين بلغت نسبة المحايدة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

14,3% فقط وهذا يدل على أن العامل يحافظ على ممتلكات المؤسسة في كل الظروف سواء المؤسسة قدمت له دعم أم لا.

. أما فيما يتعلق باستجابات الأفراد حول بعد الروح الرياضية، إذ نلاحظ في العبارة (44) وجود تفاوت بين نسبة الموافقة والتي قدرت ب 71,4% ونسبة المحايدة 24,3% ونسبة المعارضة أقل نسبة 4,3% وهذا راجع إلى أن العمال يتقبلون الإنتقادات البناءة بروح طيبة دون إنزعاج لتدارك أخطائهم، أما فيما يخص العبارة (45) نلاحظ أن نسبة الموافقة جاءت مرتفعة 61,4% ونسبة المحايدة 31,4% ونسبة معارضة 7,1% بمعنى أن العامل يحافظ على هدوئه وإتزانه في المواقف الضاغطة أو المحبطة لكي لا يؤثر على أدائه في العمل بينما جاء في العبارة (46) أن الموافقة كانت أكبر من نسبي المحايدة والمعارضة حيث بلغت 64,3% فهي عبارة إيجابية، أما نسبة المحايدة كانت 31,4% والمعارضة 4,3% وهي أضعف نسبة وهذا ما يؤكد على أن العمال لا يكتفون من الشكاوي عند مواجهة ظروف عمل صعبة، وقد جاءت في العبارة (47) أن نسبة الموافقة بلغت 71,4% ونسبة المحايدة 22,9% ونسبة المعارضة 5,7% بمعنى أن العمال يدافعون عن جهة عملهم عندما ينتقدها من هم خارج العمل، أما فيما يتعلق بالعبارة (48) كانت نسبة الموافقة 64,3% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسب المحايدة ونسبة المعارضة والتي قدرت كل من نسبتهما 27,1% و 8,6% بمعنى أن العمال يساهمون في حل الخلافات التي تنشأ في المؤسسة بأسلوب بناء دون إثارة الفوضى وجلب الإنتباه لدى الأطراف الأخرى، أما بالنسبة للعبارة (50) فقد كانت إستجابات الأفراد بالموافقة 41,4% ونسبة المحايدة 34,3% ونسبة المعارضة 24,3% أي نلاحظ تقاربا شديدا بين الإستجابتين وربما هذا راجع إلى عدم تغاضي بعض العمال عن أي إساءة شخصية من قبل الزملاء في العمل، أما فيما يتعلق بالعبارة الأخيرة (51) من بعد الروح الرياضية نلاحظ أن نسبة الموافقة 82,9% وهذه العبارة إيجابية أما بالنسبة للمحايدة فقد كانت 10% ونسبة المعارضة 7,1% وهي أقل نسبة بمعنى أن العمال داخل المؤسسة يؤدون عملهم بصورة جيدة.

. أما فيما يخص إستجابات الأفراد حول بعد السلوك الحضاري نلاحظ في العبارة (52) أن نسبة إستجابات الأفراد كبيرة حيث قدرت ب 74,3% مقابل نسبة المحايدة 15,7% أما نسبة المعارضة فكانت 10% وهي نسبة منخفضة بمعنى أن الأفراد يشاركون في الإجتماعات والمناسبات بفعالية التي تهم المؤسسة، أما بالنسبة للعبارة (53) كانت نسبة الموافقة 74,3% ونسبة المحايدة 22,9%، أما نسبة المعارضة فكانت 10% وهي نسبة منخفضة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقدم للعمال أفكار ومقترحات لتحسين بيئة العمل مما يزيد أداءهم وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد، أما بخصوص العبارة (54) كانت نسبة موافقتها 81,4% ونسبة المحايدة 15,7% ونسبة المعارضة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

2,9% بمعنى أن العمال يهتمون بالقضايا التي تؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها، أما بالنسبة للعبارة (55) كانت نسبة موافقتها 84,3% وهي نسبة مرتفعة بينما نسبة المحايدة كانت ضعيفة حيث بلغت 15,7% فقط بمعنى أن جميع الموظفين يحافظون على سمعة المؤسسة ذلك أنهم يعتبرونها جزء منهم. بينما نجد العبارة (56) بلغت نسبة موافقتها 75,7% ونسبة المحايدة 21,4% أما نسبة المعارضة كانت 2,9% وهذا يدل على أن الموظفين يحرصون على نشر الأخبار الجيدة عن المؤسسة. أما فيما يخص العبارة (57) فقد كانت نسبة موافقتها 80% فهي درجة مرتفعة مقارنة بنسبة المحايدة والتي كانت 17,1% في حين بلغت نسبة المعارضة 2,9% بمعنى أن العمال يقدمون النصائح لمساعدة زملائهم على إنجاز عملهم. أما فيما يتعلق بالعبارة الأخيرة (58) من بعد السلوك الحضاري بلغت نسبة الموافقة 50% ونسبة المحايدة 21,4% ونسبة المعارضة 28,6% وهي نسب متقاربة ومتوسطة وهذا ما يؤكد أن بعض العمال يتابعون مستجدات المؤسسة حتى خارج ساعات العمل الرسمية.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة (الإيثار، اللطافة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) فقد كانت كلها مرتفعة وأعلى من المتوسط الحسابي العام بما يعبر حقا عن وجود السلوكات الإختيارية التي يؤديها الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل، ما عدا العبارة رقم (50) من بعد الروح الرياضية كان متوسطها الحسابي متوسط حيث قدر بـ 2,17، أما العبارة (58) من بعد السلوك الحضاري فقد كان متوسط الحسابي للعبارة متوسط حيث قدر بـ 2,21 في حين بلغ المتوسط الحسابي العام 2,75 وهو مرتفع وهذا ما يؤكد عن وجود الظاهرة محل الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

2- دراسة العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

2-1- العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

. توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية.

. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغير المستقل الشفافية التنظيمية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية. حيث قمنا باختبار صحة هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (17) يوضح: قيمة ودلالة العلاقة بين الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الشفافية التنظيمية	0,52	0,01
سلوك المواطنة		

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS النسخة 27

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون كانت موجبة ومتوسطة حيث قُدرت ب 0,52 عند مستوى الدلالة 0,01 ومنه نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة متوسطة ودالة إحصائياً بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

2-2- العلاقة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (18) يوضح: قيمة ودلالة العلاقة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيرات الدراسة
0,01	0,34	المساءلة
		سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS النسخة 27

- يتضح من خلال الجدول رقم (18) أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 0,34 وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباطية ضعيفة عند مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى صحيحة ودالة إحصائياً عند 0,01 لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية . سكيكة . وذلك راجع إلى وجود علاقة إرتباطية بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية ذلك لوجود تأثير إيجابي في تطبيق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين ووجود آليات واضحة لتقديم الشكاوي والملاحظات مما يدفع العمال إلى القيام بسلوكات تطوعية والتي تسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وبيئة العمل دون توقع مكافآت مباشرة.

2-3- العلاقة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (19) يوضح: قيمة ودلالة العلاقة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيرات الدراسة
0,01	0,45	المعلومات
		سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS النسخة 27

نلاحظ من خلال ما جاء في الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بيرسون المتحصل عليه بين المتغيرين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ 0,45 وهي قيمة تدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة وهذا عند مستوى

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الدلالة 0,01، أي أنه كلما كانت المعلومات واضحة وكافية حول سياسات وإجراءات العمل كلما كان ذلك مهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين التواصل بين المرؤوسين والعمال، كما توفر المؤسسة قنوات واضحة للإستفسار عن المعلومات وهذا ما يجعل العمال يمارسون سلوكات تطوعية.

2-4- العلاقة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (20) يوضح: قيمة ودلالة العلاقة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المشاركة	0,54	0,01
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS النسخة 27

من خلال ما جاء في الجدول رقم (20) والذي يوضح إختبار العلاقة بين بعد المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية . سكيكدة . نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0,54 وهي تدل على علاقة إرتباطية موجبة متوسطة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 بمعنى أن كلما تم إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار كلما زاد سعي الموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم لتحسين جودة العمل، كما يشجع سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين عمليات العمل والإنتاج.

2-5- العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية:

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (21) يوضح: قيمة ودلالة العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
إجراءات وقواعد العمل	0,49	0,01
سلوك المواطنة التنظيمية		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS النسخة 27

يوضح الجدول رقم (21) النتيجة المتحصل عليها بعد إختبار العلاقة بين بعد إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ، وهنا نسجل أن قيمة معامل الارتباط المتحصل عليها هي 0,49 حيث تدل هذه القيمة على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين المتغيرين ، وقد كانت قيمة مستوى الدلالة 0,01 وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية . سكيكدة . وذلك راجع إلى أن المنظمة تقوم بشرح قواعد وإجراءات العمل للموظفين الجدد بوضوح ويتم تطبيق القواعد والإجراءات على الجميع دون إستثناء مما يحفز العمال على بناء علاقات قوية بين الموظفين وإدارة المنظمة ويخلق بيئة عمل تعاونية .

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق وبعد تفريغ البيانات والنتائج المتحصل عليها، جاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بمصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية بسكيكدة، وحست إستجابات أفراد العينة حول إستبيان الدراسة وحسب ما أكدت عليه النسب المئوية والتي كانت من منخفضة إلى متوسطة إلى مرتفعة حسب البعد الذي تنتمي إليه، وكذا التكرارات والمتوسط الحسابي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبعد الكشف عن مستوى الشفافية التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة كانت نتائج دراستنا كالتالي:

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (22) يوضح: مستوى الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	المستوى
الشفافية التنظيمية	2,55	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية	2,75	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان

- فيما يخص الكشف عن مستوى الشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية وجدنا أن إستجابات الأفراد على أبعاد الشفافية التنظيمية تدل على وجود مستوى مرتفع من الشفافية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تعكس مدى قرب العمال من مصادر القرار، كما يتم تشجيعهم على المشاركة في الإبداع وخلق أفكار جديدة، هذا ما عزز شعورهم بأن المؤسسة تشاركهم بالمعلومات التنظيمية وتسمح لهم بالاطلاع عليها، وتفسر لهم الأسباب خلف بعض السياسات أو التغييرات، ما أدى بهم إلى إحساس قوي بالشفافية، كذلك كون الإداريين عادة ما يكونون أكثر إنخراطا في العمليات الإدارية والمعلومات التنظيمية مثل السياسات، القرارات، الموارد، وبالتالي لديهم القدرة للوصول إلى أكبر كم من المعلومات، وأيضا بما أن نوع عملهم يتعاملون يوميا مع البيانات والتقارير، طبيعى تتم مشاركتهم إياها، كما أن جميع العمال داخل المؤسسة المينائية يلتزمون بنفس القواعد والإجراءات، سواء كانوا في مناصب إدارية عليا، أو في وظائف عادية، فلا يُسمح لأي شخص بتجاوز هذه القواعد أو مخالفتها بحجة منصبه أو نفوذه، والغرض من ذلك هو ضمان الإنضباط التنظيمي داخل المؤسسة ومنع التمييز، والغرض الأهم والأساسي هو تعزيز الشفافية والمصداقية، والموضوعية في بيئة العمل، وكانت الإجراءات واضحة وخالية من التعقيد أو الغموض ليفهمها الجميع، كما قد يرجع تفسير وجود مستوى مرتفع من الشفافية لدى العمال الإداريين كونهم يمتازون بمبادئ وقيم وأخلاقيات مهنية عالية والتي تتمثل في الصدق والمصداقية، السرية، وغيرها. وهذه النتيجة إنققت مع دراسة محمد أحمد وضاحي حمدان، والتي أقرت بأن مستوى الشفافية التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية مرتفع بمدينة قنا.

- فيما يخص الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكة، فقد وجدنا من خلال إحصائيات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبين أنّ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية مرتفع، وذلك لأن علاقتهم جيدة مع زملائهم في العمل ومع المدير كذلك، وحرصهم على حضور الإجتماعات المتعلقة بالعمل والتي لا تكون مطلوبة كما تبين من

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

خلال عدة مؤشرات وسلوكيات والتي تمثلت في المبادرة الشخصية للقيام بمهام إضافية دون طلب مباشر، كما يسعون إلى تقديم إرشادات ومشاركات المعارف والخبرات الخاصة بالعامل لإستفادة الزملاء منها، كما يتم تقديم أفكار ومقترحات لتحسين الأداء أو لحل المشكلات، وهذه النتيجة إتفقت مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين سنة 2017، والتي تنص على وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كما اختلفت نتائج دراستنا مع نتيجة الدراسة التي قام بها زرواطي وجبار سنة 2022، والتي مفادها وجود درجة متوسطة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضاريين عين الدفلى.

- أما بالنسبة للفرضية العامة والتي تناولت العلاقة الارتباطية بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فقد سجلنا وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وتعني أنه كلما زادت الشفافية التنظيمية، زاد سلوك المواطنة التنظيمية، هذا ما تبين لنا أنه كلما شعر العمال بشفافية المنظمة كلما يدفعهم ذلك لتقديم سلوكيات طوعية إيجابية مثل التعاون، مساعدة الزملاء، إنجاز مهام إضافية دون أي مقابل، أيضا كلما كان مستوى الشفافية التنظيمية مرتفع كلما يقلل من الإشاعات والتخوف من القرارات المفاجئة، وبالرغم من أن العلاقة متوسطة إلا أنه يمكن تعزيزها من خلال تطوير ممارسات إدارية شاملة. ودراستنا هذه إتفقت مع ما توصلت عليه دراسة مسعد مسعد ومهدي إبراهيم سنة 2022، والتي تنص على وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما نجد دراسة السلامي سنة 2023، والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية والتي حاولنا من خلالها إختبار العلاقة بين أبعاد الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث استنتجنا أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة ومتوسطة بين كل بعد من أبعاد الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهي كالتالي:

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى أكدت نتيجة إختبارها على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة وإن كانت ضعيفة فهي تدل على أن زيادة المساءلة داخل المؤسسة المينائية قد تسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين، مما يشير إلى إمكانية تحسين سلوك المواطنة من خلال تعزيز المساءلة ولكن لا يمكن الإعتماد على المساءلة وحدها فهي غير كافية، بل يجب النظر في عوامل أخرى داعمة ومؤثرة بشكل أكبر.

- أما بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية فكانت نتيجة إختبارها وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها كلما زاد توفر المعلومات وشفافيتها داخل المؤسسة، كلما زاد احتمال أن يُظهر العمال سلوكيات تطوعية إيجابية تتجاوز متطلبات وظيفتهم الرسمية، هذا ما يُشير إلى

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

أن المعلومات الشفافة داخل المؤسسة المينائية تلعب دورًا محفزًا مهمًا في تشجيع الموظفين على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، ولكنها ليست العامل الوحيد، ما يتطلب ذلك نهجًا إداريًا شاملاً لتعزيز هذا النوع من السلوك، وتوحي هذه العلاقة بوجود عوامل أخرى قد تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، لذلك من المهم أن تنتظر المؤسسة ليس فقط إلى الشفافية، بل إلى عوامل متعددة تساهم في تعزيز هذا السلوك.

- أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة والتي أكدت نتيجة إختبارها على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية، هذا ما يُقر أن هناك علاقة بين زيادة مستوى المعلومات وزيادة مستوى سلوك المواطنة، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن المعلومات عامل مهم لكنه ليس الوحيد في التأثير على سلوك المواطنة أي أنه تتواجد عوامل أخرى إلى جانب المعلومات، كما أن المؤسسة المينائية تتسم بالتنظيم، فالوضوح المعلوماتي عامل مهم لدعم التعاون والإنضباط والمبادرة.

- بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة والتي نصت على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية، تعكس هذه النتيجة أن المشاركة عامل مهم، لكنه ليس العامل الوحيد المؤثر في سلوك المواطنة، كون أن العمال الإداريين الذين يشعرون بأنهم مشاركون في المؤسسة، يظهرون سلوكيات أكثر إيجابية تجاه العمل والزملاء، هذا يعني أن تعزيز المشاركة يمكن أن يكون أداة فعالة لتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أما عن الفرضية الخامسة والأخيرة والتي كانت نتائج إختبارها تنص على وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تؤكد هذه النتائج بأن وضوح وفعالية إجراءات وقواعد العمل يُسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية التطوعية لدى العمال الإداريين، أيضا أن الإجراءات الواضحة تُقلل من الغموض، وتزيد من شعور العامل بالأمن والانتماء، مما يدفعه لبذل جهد إضافي خارج المتطلبات الرسمية، كذلك وجود القواعد العادلة والموثوقة يعزز من ثقة العمال في المؤسسة المينائية، فينعكس ذلك على استعدادهم للمساهمة طوعياً في نجاح هذه المؤسسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها وبعد تحليل المعطيات المسجلة إحصائياً يمكننا أن نبين ما يلي:

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وهذا ما يُقرنا بأن الفرضية العامة قد تحققت.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- وجود مستوى مرتفع للشفافية التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وبهذا فإن الفرضية البحثية الأولى لم تحقق.
- وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وبهذا تحققت الفرضية البحثية الثانية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المساءلة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، فإن الفرضية الإحصائية الأولى تحققت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، إذن تحققت الفرضية الإحصائية الثانية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، فإن الفرضية الإحصائية الثالثة تحققت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إجراءات وقواعد العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، إذن فإن الفرضية الإحصائية الرابعة تحققت.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات التي قمنا بوضعها في بداية دراستنا هذه، حيث توصلنا من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج والتي تمثل الإجابة عن التساؤلات المختلفة التي طرحناها مسبقاً.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي سعت إلى الكشف عن العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية . سكيكدة . يمكن القول إن هذه العلاقة تمثل بعداً استراتيجياً في إدارة الموارد البشرية الحديثة، خاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئات العمل المعاصرة، والتي أصبحت تتطلب من المنظمات تبني ممارسات تضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والمعلومات، وإجراءات وقواعد العمل كأدوات لتحسين الأداء الفردي والجماعي، مما تساهم في خلق بيئة عمل أخلاقية ومستدامة.

لقد عكست هذه الدراسة أهمية الشفافية التنظيمية كمدخل أساسي لتحفيز العاملين على تبني سلوكيات تنظيمية إيجابية تتجاوز نطاق المهام الرسمية، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. إذ أن الشفافية لا تقتصر فقط على إتاحة المعلومات أو إشراك العاملين في اتخاذ القرار، بل تتعدى ذلك لتُجسد ثقافة تنظيمية قائمة على الوضوح، والثقة المتبادلة، والتواصل الفعال بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

كما أبرزت نتائج التحليل، التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، أن تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على سلوكيات العاملين، لا سيما تلك التي تصب في خدمة أهداف المؤسسة دون انتظار مقابل مادي، مثل الإيثار، اللطافة، وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

إن اعتماد الشفافية التنظيمية لا يُعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى إلى تحقيق الأداء العالي، والاستدامة، والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. فالمؤسسة المنفتحة، التي تعتمد الوضوح وتتيح المجال للمساءلة والمشاركة، تخلق بيئة عمل مشجعة، وتكسب ولاء الأفراد، وتحفزهم على الإبداع والمبادرة، في حين أن غياب الشفافية قد يؤدي إلى فقدان الثقة، وانتشار السلوكيات السلبية، وتراجع الروح التنظيمية.

وفي ضوء ذلك، توصي هذه الدراسة بضرورة إيلاء أهمية أكبر لممارسات الشفافية التنظيمية، والعمل على تعزيزها من خلال تطوير السياسات الداخلية، وتكريس ثقافة الحوار والمشاركة، وتدريب القادة الإداريين على أساليب القيادة التحولية التي تدمج بين الأداء الإداري والبعد القيمي والأخلاقي في التعامل مع العنصر البشري.

وفي الأخير، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء النقاش الأكاديمي والميداني حول أهمية الشفافية التنظيمية، ودورها في ترقية الأداء والسلوك داخل المؤسسات، كما نطمح أن تكون منطلقاً لأبحاث مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا أوسع، أو في مؤسسات وقطاعات أخرى، بما يعزز من الفهم العميق لهذه الديناميكية الإدارية الحيوية.

خاتمة

إقتراحات وتوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوصي بمجموعة من التوصيات وبعض الإقتراحات والتي تتمثل في:

- ✓ قبل البدء في قراءة المصادر والمراجع، قم بالتطلع على أهمية الشفافية التنظيمية وكيف يمكن أن يؤثر على سلوك المواطنة في المؤسسات.
- ✓ الإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث التي تشير إلى فوائد الشفافية التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ إعطاء فرصة للموظفين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها.
- ✓ الإستعانة بالموظفين في اكتشاف المشكلات وحلها.
- ✓ دراسة تأثير متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي في العلاقة بين الشفافية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ إختيار عينة من موظفين يعملون في مؤسسات مختلفة (عامة / خاصة) لمقارنة أثر الشفافية التنظيمية بين القطاعين.

قائمة المراجع

- حمدان، محمد أحمد، (د س)، ممارسة الشفافية وعلاقتها بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات الغير حكومية، دراسة مطبقة على عينة من المنظمات الغير حكومية بمدينة قنا. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (20).
- عبد الله أحمد الطبال، (2024)، قياس دور الشفافية التنظيمية في علاقة القيادة الرقمية الأخلاقية للموارد البشرية بالنزاهة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين بالمجمع الطبي بالسويس، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، المجلد (04) العدد (02).
- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، وجاسم مشتت دواي، (2003)، تأثير الشفافية التنظيمية (OT) في الحد من الفساد الإداري والمالي، دراسة إستطلاعية تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في المنظمات العراقية، الكلية التقنية الإدارية. بغداد.
- فلاح بن فرج السبيعي، (2017)، أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (37) العدد (01).
- بهاء الدين مسعد سعد، شيماء مهدي إبراهيم، (2022)، دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية، هولدي فارما، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (03) العدد (03)، الجزء الثالث.
- يمامة مظهر عزاي السلامي، (2023)، الشفافية الإدارية وعلاقتها بممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على رئاسة محكمة إستئناف بابل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (05).
- عبد القادر لحلول، (2023)، أثر تطبيق مرتكزات الشفافية التنظيمية في الإدارات العمومية على الأداء المتميز، دراسة ميدانية من وجهة نظر مستخدمي مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (09) العدد (01).

قائمة المراجع

- ريحة ريغي، حمزة معمري، (2022)، القيادة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية غرداية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة غرداية، مخبر الجنوب الجزائري للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية، المجلد (10) العدد (03).
- صلاح الدين حنيش، محمد الباي وعبد الرزاق بن علي، (2019)، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية.
- عبد الله ضياء نجم، (2020)، أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الإستراتيجي في بنك الإتحاد الأردني، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال.
- علي عبودي، نعمة جبوري، (2020)، الشفافية التنظيمية ودورها في الإصلاح الإداري من خلال تكنولوجيا المعلومات، دراسة تطبيقية لوزارة التربية العراقية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، المجلد (06) العدد (01).
- بدر فيصل الغامدي، (2024)، أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئية المملكة العربية السعودية جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية، المجلد (08) العدد (08).
- فهد عبد الرحمان مسفر رمزي وحمزة عبد الله عقيل، (2013)، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم لمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة مقدمة الى قسم الإدارة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة القري.
- هادي محمود، (2008)، أسس الشفافية الإدارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الإداري، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مكتب المفتش العام لقرارات التعليم العالي، العمل والشؤون الاجتماعية، الصناعة والمعادن، الإدارة والاقتصاد، العدد (71).
- زرواطي إلهام، جبار آمنة، (2022)، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مبدئية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين عين الدفلى، مذكرة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

- بن يحيى عز الدين، (2017)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية جامعة عبد الحميد مهري، مجلة أبحاث نفسية ودراسات تربوية، المجلد (4) العدد (10).
- رقيق سمية وزيتوني شيماء، (2021)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجذوب السعيد بالطاهير، ولاية جيجل، مذكرة مكملة مقدمة إبتكمالا لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- محمد الجفيري، (2004)، التعامل مع وسائل الاعلام المختلفة، ماجستير في التخطيط الإستراتيجي HEC الفرنسية، دار صناع الابداع للإنتاج والتوزيع.
- الخناق، (2000)، إعادة الهندسة النفسية والشفافية العلاقة والأثر أطروحة دكتوراه مقدمة للمعهد العالي للدراسات السياسية والدولية الجامعة المنتصرية.
- محمد حسن محمد العشري، (2021)، دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة، دراسة تطبيقية على العاملين بمأموريات ضرائب المبيعات بمنطقة شمال الدلتا، المجلة العالمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (09) العدد (01).
- جوامع رقية، (2020)، دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 12 العدد (04).
- العنزي سعد الله، (2006)، الإستثمار في رأس المال الاجتماعي، دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، مجلة دراسات إدارية، مجلد 01 العدد (02)، الأردن.
- بن عودة مصطفى، (2018)، أثر الإحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العالمين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02 العدد (12).
- سهام شخاوي، (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة معرف، المجلد 20.

قائمة المراجع

- بوراس أسية، (2018)، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج بوعرييج، العدد 03 ديسمبر 2018.
- سعيدة عبد الكريم، مرزوقي مرزوقي، (2021)، مبادئ حكومة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة مسيلة، مجلة التكامل الاقتصادي، مجلد 09 العدد (03).
- غنوة محمد نادر، (2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري، مشروع بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، قسم إدارة الأعمال، سوريا.
- شلابي وليد، قبوق عيسى، (2020)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد 05 العدد (01)، الجزائر.
- سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، (2015)، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ)، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 16 العدد (02)، الأردن.
- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، (2015)، سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (08)، الجزائر.
- رياض أبا زيد، (2009)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 02 العدد (02)، (2010)، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- النعاس سعيد علي، (2022)، أثر الصحة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمة الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال شعبة علوم التسيير.

قائمة المراجع

- حنان مراد، حنان مالكي، (د.س)، أثر الإنفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري.
- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية.
- مروان صباح حسن، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق تميز تنظيمي، دراية ميدانية في شركة أساسيل، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- العنزاوي شفاء محمد الحسون، (2008)، تحليل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة من مدرسي جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، (2023)، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية، مجلة دراسات إقتصادية، مجلد 22 العدد (01).
- كرسنة أمينة، بوعطيط جلال الدين، (2022)، مستوى سلوك المواطنة لدى العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة العلوم الاجتماعية مجلد 06 العدد (02)، الجزائر.
- عليا حسني، علاء الدين نوح، (2013)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- إبراهيم رايح عبد القادر، (2019)، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بجودة الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 02، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، مجلد 132 العدد (03)، الجزائر.
- طرش أيمن، منيش زهير، زايدي أبو سفيان، (2021)، رسالة ماجستير أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود، جيجل، إدارة الموارد البشرية، الجزائر.

قائمة المراجع

- عبد الله القحطاني، (2010)، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد السلام بن شايح القحطاني، (2016)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.
- أوليدي مارية، (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- حماتي صبرينة، (2019)، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12 العدد (01)، الجزائر.
- كريمة ميري، (2022)، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مع دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- أبو سمعان، محمد ناصر، (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد السلام بن شايح القحطاني، (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لاستكمال المتطلبات للحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- محمد مقداد، (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة البحرين، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11.
- منصور بن زاهي، (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

قائمة المراجع

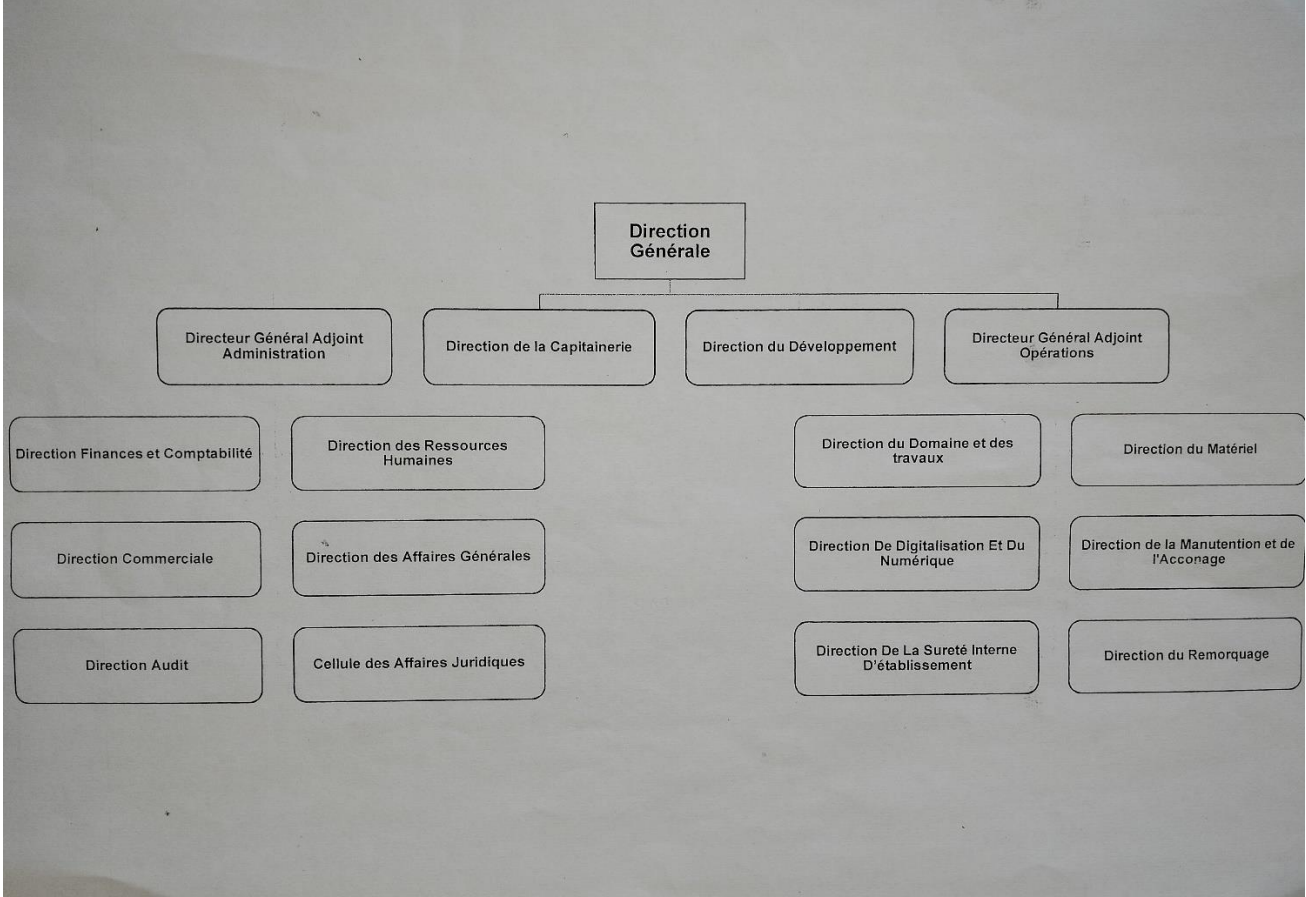
- علوطي عاشور، محمد بن كيجل، (2018)، النشاط الجمعي وعلاقته بتنمية سلوك المواطن لدى أعضاء جمعيات بلدية عين الملح دراسة ميدانية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 06، الجزائر.
- الخميس عبد الله، (2001)، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطن التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- فهد ساعاتي، (2014)، تصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي، ط2، الدار العربية للتدريب والنشر.
- وديعة حبه، (2016)، رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطن التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات إقتصادية، مجلد 10 العدد (03).
- مسعودة فلوس، (2018)، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد 01 العدد (01).
- حدة سلطاني، محمد الأمين عسول، (2021)، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر موظفي المديرية العملياتية للإتصالات قالمه، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 08 العدد (02).
- سارة بن الشيخ وآخرون، (2018)، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين، دراسة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، مجلد 04 العدد (01).
- محمد بوعلاق، (2012)، الموجه في الإحصاء الوصفي والإستدلالي في العلوم النفسية والإجتماعية والتربوية، ط2، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو، الجزائر.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01

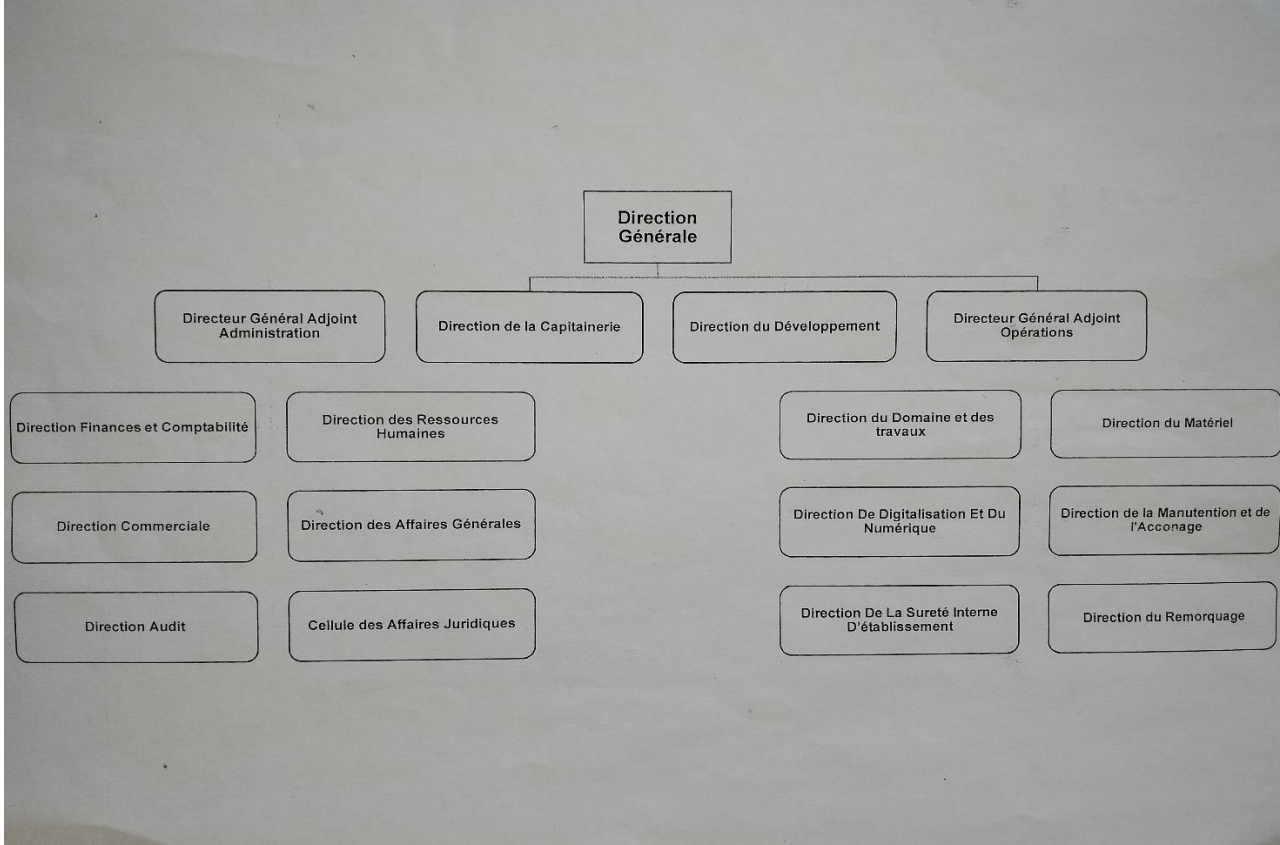
الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية - سكيكدة -



الملاحق

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية - سكيكدة -



ملحق رقم 03

مخطط الدخلاء لفرع النشاط الاجتماعي للمؤسسة المينائية -سكيكدة-

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA  المؤسسة المينائية لسكيكدة

PLAN D'EVACUATION مخطط الاخلاء



LEGENDE

 Extincteur à poudre	 Chargeur extincteur Co2	 Emplacement du Plan d'évacuation
 Extincteur Co2	 Evacuation finale	 Cheminement d'évacuation

CMS
1 ER ETAGE

ÉVACUATION

 A l'audition des signaux d'évacuation, évacuez les lieux sans précipitation

 N'utilisez pas les ascenseurs ou monte-charges.

 Ne revenez jamais en arrière sans y avoir été invité.

 **POINT DE RASSEMBLEMENT**

CONSIGNES D'INCENDIE

 En cas d'incendie, gardez votre calme et prévenez le :

 Attaquez le foyer par la base au moyen des extincteurs appropriés sans prendre de risques.

 Déclenchez l'alarme sonore en actionnant le boîtier

 Dans la chaleur et la fumée, baissez vous, l'air frais est près du sol.

ACCIDENT

Prévenez le :

Directeur de la capitainerie : 06.60.20.57.16

Vigie Centrale : 038.75.51.48 ou 038.76.3241 et 294

Chef de quart : 06.60.73.51.98 et 247

PPSO : 06.60.73.34.74

Ingenieur HSE : 06.60.71.95.16

Mode d'alarme (retreinte et générale) : Alerte par sirène

Le Déclenchement de l'Alarme :

Après notification de l'incident dangereux par l'effleur de part de présence de la rigle et activation de l'ensemble de l'installation, il déclenche l'alarme par sirène sonore (à l'exception de l'alarme de 2 secondes de danger non déclenchée de manœuvres)


Le Déclenchement :

La Sirène d'Alarme se maintient pendant 30 secondes pendant de 20 secondes

Mode d'alarme des porteurs de danger dans le PPI (Risque - P.I.)

Téléphone fixe ou portable, mobile, mobile.

السياسة العامة للمؤسسة المينائية - سكيكدة -

Entreprise Portuaire de Skikda  المؤسسة المينائية لسكيكدة

السياسة العامة للمؤسسة

باعتبارها، حلقة هامة في التبادلات التجارية الوطنية، تهدف المؤسسة المينائية لسكيكدة التابعة لمجمع الخدمات المينائية SERPORT، وبحكم موقعها القريب من المنطقة الصناعية ومدينة سكيكدة والمصنفة منطقة مخاطر رئيسية وماتتيا مع توجيهات السلطات العمومية، تهدف إلى أن تكون متماسلا بشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة أثناء الموكمة وعند تنفيذ المهام المنسوبة إليه والتي تتلخص في :


- تسيير واستغلال الأسلاك المينائية
- استقبال ومناورات السفن
- استقبال والتكفل بالمسافرين وسيارات المسافرين
- الشحن والتفريغ وعبور البضائع والمحافظة عليها

بالإضافة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية والوطنية، ندمج في استراتيجيتنا المؤسسة، رفاهية العمال وسلامتهم ومتطلباتهم وجودة خدماتنا وأمن منشأتنا مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف المعنية وكذا التنمية المستدامة مما يسمح لنا بالحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.




وينعكس هذا الطموح في رغبتنا وقدرتنا على تلبية متطلبات عملائنا وجميع الجهات المعنية الأخرى وزيادة رضاهم مع الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية وغيرها من المتطلبات التي تنطبق على أنشطة المؤسسة وتلك المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة، وهذا من خلال منح متطلبات الجودة والصحة والسلامة والبيئة في جميع أنشطة مؤسستنا.

نتيجة لذلك، تقوم سياستنا على خمس (05) مبادئ أساسية:

- (1) إرضاء زبائننا والأطراف المعنية الأخرى
 - ✓ الإصغاء المستمر لزبائننا والأطراف المعنية
 - ✓ توفير خدمات، بصفة مستمرة ومطابقة مع ضمان التصديق المستمر لجودة الخدمات المقدمة
 - ✓ الزيادة في إرضاء زبائننا والأطراف المعنية الوجيهة
 - ✓ الامتثال بشكل مستمر، للمتطلبات التنظيمية والقانونية التي تنطبق على الأنشطة المينائية وكذلك تلك المتعلقة بالصحة والسلامة والحفاظ على البيئة وجميع المتطلبات الأخرى السارية.
- (2) القيادة، اشراك، مشاوره ومشاركة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة المينائية لسكيكدة
 - ✓ تعزيز اشراك و مشاوره ومشاركة عمالنا وموظفيهم بالإضافة إلى الإطار المنصوص عليه في الأحكام القانونية (لجنة الصحة والسلامة في العمل)
 - ✓ التأهيل بالنسبة إلى مهامنا
 - ✓ تحسين المهارات التقنية في مجال الصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة
 - ✓ رسملة المعارف التنظيمية
 - ✓ تحفيز عمالنا
 - ✓ تطوير ثقافة الجودة والأمن والبيئة
 - ✓ تعزيز الحوار داخل المؤسسة.
- (3) تعزيز التواصل الداخلي والخارجي
 - ✓ التطوير المستمر لقنوات الاتصال الداخلي والخارجي مع مختلف الأطراف المعنية
 - ✓ تطوير قنوات الاتصال الداخلي بالنسبة للصحة والأمن تكيفا مع كل فئات العمال مع مراعاة قدرات كل عامل: المهني، العائلي، الاجتماعي.
- (4) تعزيز الكفاءة المهنية والشعور بالمواطنة
 - ✓ تطوير العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع المجتمع المينائي والأطراف المعنية الأخرى



Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuares "SERPORT Spa"
 Adresse : Petite zone industrielle prés embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda - Algérie
 Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55
 Email: epskikda@skikda-port.com Web: http://www.skikda-port.com

الملاحق

المؤسسة المينائية لسكيكدة
Entreprise Portuaire de Skikda

✓ تطوير / تعزيز ثقافة الجودة والصحة والامن والبيئة لدى المتعاملين الخارجيين
 ✓ ضمان أماكن عمل آمنة وصحية لكل متدخل على مستوى مؤسستنا
 ✓ الحفاظ على صحة وسلامة عمالنا وأي شخص آخر يعمل لحساب المؤسسة المينائية لسكيكدة وهذا يمنع مخاطر الصدمات والأمراض المرتبطة بالعمل
 ✓ الحفاظ على البيئة ومنع خطر التلوث البحري والجو والتحسين في استعمال الموارد.
 ✓ التحسين المستمر لنظام الجودة والصحة والسلامة والبيئة في المؤسسة المينائية لسكيكدة.
 ✓ حماية بيانات الأفراد ذات الطبيعة الشخصية

(5) التحسين المستمر لاداء أعمالنا
 ✓ الحفاظ والتحديث والامن لأداة الإنتاج
 ✓ تأمين أماكن العمل وملائمة مناصب العمل
 ✓ الاستخدام الأمثل للبيئة التحضية للمؤسسة.
 ✓ تطوير قدراتنا التنبئية: إدارة المخاطر
 ✓ الزيادة في حصصنا السوقية.

نحن ملتزمون أيضا بما يلي:

✓ وضع تحت التصرف أماكن للعمل آمنة وصحية
 ✓ تلبية المتطلبات المعمول بها وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمتطلبات السارية الأخرى
 ✓ اشراك مشاورة ومساهمة العمال وممثلهم في اتخاذ القرار
 ✓ إزالة وتقليص المخاطر والأخطار المحتملة
 ✓ تقليص المخاطر المهنية وتحسين النجاعة في مجال الصحة، الامن والبيئة وجودة الخدمات المقدمة
 ✓ توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم الإدارة بما في ذلك إدارة الجودة، الامن والسلامة في العمل وحماية البيئة
 ✓ الوقاية من المخاطر المهنية وتحسين الاداء والصحة والسلامة والبيئة وجودة الخدمات المقدمة
 ✓ حماية البيئة ومنع كل أشكال التلوث التي يمكن أن تولدها أنشطتنا (تلوث البحر والتربة والهواء) وكذلك النظر في أي التزام ذي صلة بسياق عملنا
 ✓ جعل من الاستعراض الإداري، إطارا مناسباً ملائماً لمراجعة أهدافنا وخاصة التي تتعلق بالجودة والصحة والامن في العمل وحماية البيئة وكذا السياسة العامة للمؤسسة.
 ✓ التحسين المستمر لنظام التسيير.

ع/ لجنة الإدارة

19 فيفري 2025
 الرئيس المدير العام
 حجاج رياض



Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa"
 Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie
 Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55
 Email: epskikda@skikda-port.com Web: http://www.skikda-port.com





(02)

الملاحق

ملحق رقم 05

العدد الإجمالي لعمال مصلحة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية - سكيكدة -

(مجتمع الدراسة)

	CSP	CAJ	DAG	DAUD	DCOM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DR	DRH	DSIE	Total général
CDI	Cadre	10	18	9	28	51	2	11	16	18	33	20	19	82	45	5	367
	F	7	1	4	10	0	1	4	4	5	6	3	4	1	16	0	66
	H	3	17	5	18	51	1	7	12	13	27	17	15	81	29	5	301
	Maitrise	1	12	1	5	60	0	1	13	2	10	162	105	13	21	26	432
	F	1	5	1	1	1	0	1	2	2	0	1	1	0	6	2	24
	H	0	7	0	4	59	0	0	11	0	10	161	104	13	15	24	408
	Exécution	0	31	0	3	53	0	0	50	1	25	76	416	56	10	132	853
	F	0	10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	13
	H	0	21	0	3	53	0	0	49	1	25	76	415	56	10	131	840
	Total CDI	11	61	10	36	164	2	12	79	21	68	258	540	151	76	163	1652
CDD	Cadre	2	0	0	2	0	0	4	5	6	9	6	3	23	14	0	73
	F	1	0	0	1	0	0	3	2	2	4	0	1	1	8	0	23
	H	1	0	0	1	0	0	1	3	4	5	6	2	22	6	0	50
	Maitrise	1	1	0	0	5	0	1	1	0	3	10	1	11	0	3	37
	F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3
	H	1	1	0	0	5	0	1	1	0	3	10	0	9	0	3	34
	Exécution	1	14	0	2	41	0	0	4	1	6	16	101	53	2	6	247
	F	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	4
	H	1	14	0	1	41	0	0	4	1	4	15	101	53	2	6	243
	Total CDD	4	15	0	4	46	0	5	10	7	18	32	105	86	16	09	357
Total Cadre	12	18	9	30	51	2	15	21	24	42	26	22	104	59	5	440	
Total Maitrise	2	13	1	5	65	0	2	14	2	13	172	106	24	21	29	469	
Total Exécution	1	45	0	5	94	0	0	54	2	31	92	517	109	12	138	1100	
Total général	15	76	10	40	210	2	17	89	28	86	290	645	237	92	172	2009	

الملاحق

ملحق رقم 06

دليل المقابلة الخاص بالدراسة الإستطلاعية:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية



دليل مقابلة بعنوان:

الهياضية التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

إشراف الأستاذ:

أ/د بوعطيط جلال الدين

إعداد الطالبان:

- حفصي إنصاف ملاك
- خالدي كوثر

السنة الجامعية:

2025/2024

الملاحق

أسئلة مقابلة الدراسة الإستطلاعية:

- 01/ ما هي الشفافية التنظيمية من منظورك الشخصي؟
- 02/ هل تطبق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين؟
- 03/ هل تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة؟
- 04/ هل تتم مشاركة المعلومات المالية والتنظيمية بشفافية مع الموظفين؟
- 05/ هل يتم تطبيق القواعد والإجراءات على الجميع دون إستثناء؟
- 06/ ما هو سلوك المواطنة التنظيمية من منظورك الشخصي؟
- 07/ هل تقدم المساعدة لزملائك دون أن يطلب من ذلك؟
- 08/ هل تعامل جميع زملائك بلطف واحترام بغض النظر عن الظروف؟
- 09/ هل تحترم اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة؟
- 10/ هل تتقبل النقد البناء بروح طيبة دون إنزعاج؟
- 11/ هل تدافع عن سمعة مؤسستك؟

الملاحق

ملحق رقم 07: الإمتبيان في صورته الأولى



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس



إستمارة التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

أستاذي الفاضل/ أستاذتي الفاضلة وبعد

نضع بين أيديكم الإستمارة الخاصة بالذاكرة الموسومة "الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين بالمؤسسة المينائية-سكيكدة-"، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ونظرًا لما تتمتعون به من كفاية علمية وعملية وثقتنا الكبيرة في تعاونكم معنا بقراءة فقرات الإمتبيان، والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية ووضع ملاحظاتكم وانتقاداتكم من أجل إثراء الموضوع والحصول على نتائج تخدم البحث العلمي.

من فضلك ضع علامة (+) أمام الخانة المناسبة.

إشراف الأستاذ:

أ/د بو عطيظ جلال الدين

إعداد الطالبان:

➤ حفصي إنصاف ملاك

➤ خالدي كوثر

السنة الجامعية:

2025-2024

الملاحق

الرتبة العلمية:

الاسم واللقب:

1- محور الشفافية التنظيمية:

البدائل	العبارات		الرقم
	موافق	محايد	
بُعد المساءلة			
		تحاسب الإدارة الموظفين على أدائهم بشكل عادل	01
		توجد آليات واضحة لتقديم الشكاوي والملاحظات	02
		يتم التعامل مع المخالفات بجدية	03
		تتحمل الإدارة مسؤولية قراراتها أمام الموظفين	04
		تطبق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين	05
بُعد المشاركة			
		توفر الإدارة قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين	06
		تم إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم	07
		تؤخذ آراء الموظفين في الإعتبار عند وضع الخطط والسياسات	08
		تتوفر فرص المشاركة في الإجتماعات و النقاشات التنظيمية	09
		تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة	10
بُعد المعلومات			
		تتوافر معلومات كافية حول سياسات وإجراءات العمل	11
		يتم إبلاغ الموظفين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب	12

الملاحق

13	يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل		
14	تتم مشاركة المعلومات المالية والتنظيمية بشفافية مع الموظفين		
15	وفر المؤسسة قنوات واضحة للإستفسار عن المعلومات		
16	تقوم المؤسسة بنشر تقارير دورية عن أدائها وأهدافها		
بُعد إجراءات وقواعد العمل			
17	تتسم إجراءات العمل بالوضوح		
18	تم تطبيق القواعد والإجراءات على الجميع دون إستثناء		
19	تم تحديث القواعد والإجراءات بما يتناسب مع التغيرات		
20	يتم شرح سياسات العمل الجديدة بوضوح للموظفين		
21	يتم مراجعة قواعد العمل بانتظام لضمان ملاءمتها		
22	يتم شرح القواعد بوضوح عند إنضمام موظفين جدد		

2- محور سلوك المواطنة التنظيمية:

بُعد الإيثار

23	تساعد زملاءك عندما يكون لديهم عبء عمل زائد		
24	تبادر بمساعدة الزملاء الجدد على التأقلم مع بيئة العمل		
25	تقدم المساعدة لزملائك دون ان يطلب منك ذلك		
26	تخصص وقتك لدعم زميل يواجه صعوبة في عمله		
27	تشارك زملاءك في اساليب العمل الجيدة		
28	تساعد زملاءك في العمل لحل مشكلاتهم الشخصية		

بُعد اللطافة

29	تراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتك معهم		
----	-------------------------------------	--	--

الملاحق

			تتجنب التسبب في ارباك او ازعاج لزملائك من خلال التخطيط المسبق لسلوكياتك	30
			تعامل جميع زملائك بلطف واحترام بغض النظر عن الظروف	31
			تراعي تأثير قراراتك على عمل الآخرين وتتخذ الاجراءات اللازمة لتفادي المشكلات	32
			تتجنب استغلال حقوق الآخرين او التعدي عليها	33
			تتقبل انتقادات الآخرين بدون اثاره المشاكل	34
			تحرص على إبلاغ زملائك باي تغييرات قد تؤثر على عملهم	35
			تساور زملائك عند إتخاذ قرار يؤثر عليهم	36
			وضوح المعايير والمقاييس المعتمدة في مؤسستك تساعدك في التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	37
بُعد وعي الضمير				
			تلتزم بمواعيد العمل بدون رقابة مباشرة	38
			تحرص على إكمال مهامك بكفاءة وجودة عالية	39
			تلتزم بسياسات العمل واجراءاته حتى في التفاصيل الصغيرة	40
			تؤدي عملك بجدية تفوق الحد الأدنى المطلوب منك	41
			تحترم اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة	42
			تتبع القواعد الخاصة في المؤسسة لإرضاء مديرك	43
			تحافظ على ممتلكات المؤسسة في كل الظروف	44
بُعد الروح الرياضية				
			تتقبل النقد البناء بروح طيبة دون إنزعاج	45
			تظل هادئًا ومنتزنا في المواقف الضاغطة او المحبطة	46
			لا تكثر من الشكوى عند مواجهة ظروف عمل صعبة	47

الملاحق

48	تدافع عن جهة عملك عندما ينتقدها الذين هم خارج عملك
49	تسهم في حل النزاعات التي تنشب في المؤسسة بأسلوب بناء
50	تتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل زملائك في العمل
51	تؤدي عملك بصورة جيدة
بُعد السلوك الحضاري	
52	تشارك بفعالية في الاجتماعات والمناسبات التي تهتم المؤسسة
53	تقدم أفكارا ومقترحات لتحسين بيئة العمل
54	تهتم بالقضايا التي تؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها
55	تدافع عن سمعة مؤسستك
56	تحرص على نشر الأخبار الجيدة عن مؤسستك
57	تقديم نصائح لمساعدة الآخرين لإنجاز عملهم
58	تتابع مستجدات المؤسسة حتى خارج ساعات العمل الرسمية

الملاحق

ملحق رقم 08

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
خرفان منذر	أستاذ محاضر صنف "ب"	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
ميرواح عبد الوهاب	أستاذ محاضر صنف "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
لعور عاشور	أستاذ محاضر صنف "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
مطاطلة موسى	أستاذ محاضر صنف "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة
هادف رانية	أستاذ محاضر صنف "أ"	علم النفس العمل والتنظيم	20 أوت 1955 سكيكدة

الملاحق

ملحق رقم 09: الإستبيان في صورته النهائية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية



السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

أخي العامل / أختي العاملة

صممنا هذه الإستمارة التي بين أيديكم للحصول على بعض المعلومات التي نخدم بحثنا العلمي بعنوان "الشفافية التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال الإداريين في المؤسسة المينائية".

وتتطلب هذه الدراسة تعاونكم معنا من خلال الإجابة عن عبارات الإستمارة بكل موضوعية، ونحيطكم علمًا بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاملكم معنا.

إشراف الأستاذ:

أ/د بو عطيظ جلال الدين

إعداد الطالبان:

- حفصي إنصاف ملاك
- خالدي كوثر

السنة الجامعية:

2025-2024

الملاحق

الرجاء وضع علامة (+) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

رقم العبارة	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01	تحاسب الإدارة الموظفين على أدائهم بشكل عادل			
02	توجد آليات واضحة لتقديم الشكاوي والملاحظات			
03	يتم التعامل مع المخالفات بجدية			
04	تتحمل الإدارة مسؤولية قراراتها أمام الموظفين			
05	تطبق السياسات والإجراءات بإنصاف على جميع الموظفين			
06	توفر الإدارة قنوات فعالة للتواصل مع الموظفين			
07	يتم إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم			
08	تؤخذ آراء الموظفين في الإعتبار عند وضع الخطط والسياسات			
09	توفر فرص المشاركة في الإجتماعات و النقاشات التنظيمية			
10	تشجع الإدارة الموظفين على طرح أفكار جديدة			
11	تتوافر معلومات كافية حول سياسات وإجراءات العمل			
12	يتم إبلاغ الموظفين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب			
13	يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل			
14	مشاركة المعلومات المالية والتنظيمية بشفافية مع الموظفين			
15	توفر المؤسسة قنوات واضحة للإستفسار عن المعلومات			
16	تقوم المؤسسة بنشر تقارير دورية عن أدائها وأهدافها			
17	تتسم إجراءات العمل بالوضوح			
18	يتم تطبيق القواعد والإجراءات على الجميع دون إستثناء			
19	يتم تحديث القواعد والإجراءات بما يتناسب مع التغيرات			

الملاحق

			يتم شرح سياسات العمل الجديدة بوضوح للموظفين	20
			يتم مراجعة قواعد العمل بانتظام لضمان ملاءمتها	21
			يتم شرح القواعد بوضوح عند إنضمام موظفين جدد	22
			تساعد زملاءك عندما يكون لديهم عبء عمل زائد	23
			تبادر بمساعدة الزملاء الجدد على التأقلم مع بيئة العمل	24
			تقدم المساعدة لزملائك دون ان يطلب منك ذلك	25
			تخصص وقتك لدعم زميل يواجه صعوبة في عمله	26
			تشارك زملاءك في اساليب العمل الجيدة	27
			تساعد زملاءك في العمل لحل مشكلاتهم الشخصية	28
			تراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتك معهم	29
			تتجنب التسبب في ارباك او ازعاج لزملائك من خلال التخطيط المسبق لسلوكياتك	30
			تعامل جميع زملائك بلطف واحترام بغض النظر عن الظروف	31
			تراعي تأثير قراراتك على عمل الآخرين وتتخذ الاجراءات اللازمة لتفادي المشكلات	32
			تتجنب استغلال حقوق الآخرين او التعدي عليها	33
			تتقبل انتقادات الآخرين بدون اثاره المشاكل	34
			تحرص على إبلاغ زملائك باي تغييرات قد تؤثر على عملهم	35
			تشاور زملائك عند إتخاذ قرار يؤثر عليهم	36
			وضوح المعايير والمقاييس المعتمدة في مؤسستك تساعدك في التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل	37
			تلتزم بمواعيد العمل بدون رقابة مباشرة	38
			تحرص على إكمال مهامك بكفاءة وجودة عالية	39

الملاحق

		تلتزم بسياسات العمل واجراءاته حتى في التفاصيل الصغيرة	40
		تؤدي عملك بجدية تفوق الحد الأدنى المطلوب منك	41
		تحترم اللوائح التنظيمية داخل المؤسسة	42
		تتبع القواعد الخاصة في المؤسسة لإرضاء مديرك	43
		تحافظ على ممتلكات المؤسسة في كل الظروف	44
		تتقبل النقد البناء بروح طيبة دون إنزعاج	45
		تظل هادئاً ومتزناً في المواقف الضاغطة او المحبطة	46
		لا تكثر من الشكوى عند مواجهة ظروف عمل صعبة	47
		تدافع عن جهة عملك عندما ينتقدها الذين هم خارج عملك	48
		تسهم في حل النزاعات التي تنشأ في المؤسسة بأسلوب بناء	49
		تتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل زملائك في العمل	50
		تؤدي عملك بصورة جيدة	51
		تشارك بفعالية في الاجتماعات والمناسبات التي تهم المؤسسة	52
		تقدم أفكاراً ومقترحات لتحسين بيئة العمل	53
		تهتم بالقضايا التي تؤثر على نجاح المؤسسة واستمراريتها	54
		تدافع عن سمعة مؤسستك	55
		تحرص على نشر الأخبار الجيدة عن مؤسستك	56
		تقديم نصائح لمساعدة الآخرين لإنجاز عملهم	57
		تتابع مستجدات المؤسسة حتى خارج ساعات العمل الرسمية	58

ملحق رقم 10

مخرجات برنامج Spss النسخة 27

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	93,8
	Excluded ^a	2	6,3
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,865
		N of Items	11 ^a
	Part 2	Value	,899
		N of Items	11 ^b
	Total N of Items		22
Correlation Between Forms			,922
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,959
	Unequal Length		,959
Guttman Split-Half Coefficient			,957

a. The items are: 11, 13, 15, 1, 3, 5, 1, 3, 5, 1, 3.

b. The items are: 5, 12, 14, 2, 4, 2, 4, 6, 2, 4, 6.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	93,8
	Excluded ^a	2	6,3
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الملاحق

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		درجة مشاركة	مواطنة
درجة مشاركة	Pearson Correlation	1	,544**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	70	70
مواطنة	Pearson Correlation	,544**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		اتخاذ القرار درجة	مواطنة
اتخاذ القرار درجة	Pearson Correlation	1	,493**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	70	70
مواطنة	Pearson Correlation	,493**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

		شفافية	مواطنة
شفافية	Pearson Correlation	1	,522**
	Sig. (1-tailed)		,000
	N	70	70
مواطنة	Pearson Correlation	,522**	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملاحق

Group Statistics

	القيمت	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعاً	1,00	10	103,9000	1,72884	,54671
	2,00	10	92,8000	4,10420	1,29786

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed		9,591	,006	7,882	18		11,10000	1,40831
Equal variances not assumed				7,882	12,096		11,10000	1,40831

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	93,8
	Excluded ^a	2	6,3
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	58

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	93,8
	Excluded ^a	2	6,3
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	22

