



جامعة الجبلاي بونعاما - خميس مليانة-  
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



العنوان:

دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين -  
عين الدفلى-

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- زرواطي إلهام
- جبار أمانة

لجنة المناقشة مكونة من السادة الأعضاء التالية:

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	د/كواش زهية
مشرفا و مقورا	أستاذ	د/ زيني فريدة
ممتحنا	أستاذة محاضرة ب	د/مسعودي نادية

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد عليه أفضل  
الصلاة وأزكى التسليم أما بعد:

نشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، فهو عز وجل  
أحق بالشكر والثناء وأولى بهما.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "فريدة زيني" التي أشرفت  
على إنجاز هذه المذكرة حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل نصائحها وتوجيهاتها أتممنا  
هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر والتقدير لكل أساتذتنا في جامعة الجيلالي بونعامة ، دون أن  
ننسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولهم منا جميعا كل التقدير والإحترام.

**شكرا**

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم  
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي عملي هذا إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ، إلى من أحمل  
إسمه بكل إفتخار "والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة من كان دعائها سر نجاحي "أمي الغالية"

إلى من كان سنداً لي في تخطي الصعاب "هشام"

إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي شمة أنارت دربي...إخوتي: محمد وأحمد  
ونصيرة ، فتيحة ، كريمة ، أحلام ، هجيرة ، ليلي ، وإخوتي بالعشرة: أمينة ، أية ،  
هاجر ، هدى.

إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي سواء المادي أو المعنوي ، إلى  
أستاذتي زينيني فريدة.

كما أدين بالفضل والثناء إلى كل من قدموا إلي المساعدة لإخراج هذا البحث خاصة  
أختي "إنصاف" وإبنة خالي "سعيدة"

إلهام

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم  
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي عملي هذا إلى من علمني العطاء بدون إنتظار ، إلى من أحمل  
إسمه بكل إفتخار "أبي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة من كان دعائها سر نجاحي "أمي الغالية"

إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي شمعة أنارت دربي...إخوتي: حذيفة ، دليلة ،  
لميس ، شيراز ، خلود ، حياة ، وإخوتي بالعشرة: إلهام ، ريمة ، وسام.  
إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي سواء المادي أو المعنوي ، إلى  
أستاذتي زينيني فريدة.

كما أدين بالفضل والثناء إلى كل من قدموا إلي المساعدة لإخراج هذا البحث خاصة  
أختي "إنصاف"

أمنة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى. تم إعتقاداً للإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة والذي تم توزيعه على عينة حجمها 50، تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (SPSS v20).

توصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم العاملين للولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية كان إيجابياً. بالإضافة، إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي بأبعاده على سلوك المواطنة للعاملين بالوكالة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الولاء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الوكالة، العامل.

## Study summary:

This study aimed to know the role of organizational loyalty in developing organizational citizenship behavior among the workers in the state agency for urban real estate management and regulation in AinDefla. In the statistics, we have adopted the the Social Statistical Package Program (SPSS v20).

In this study, we have concluded that the employees' evaluation of organizational loyalty and organizational citizenship behavior was positive. In addition, there was a statistically significant effect at the level of morale ( $0.05 \geq \alpha$ ) for organizational loyalty with its dimensions on the citizenship behavior of the agency workers under study.

**Keywords:** organizational loyalty, organizational citizenship behavior, agency, woker.

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق	
مقدمة	أ-د
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية</b>	
تمهيد	07
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	08
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي	08
الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي	09-08
الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي	09
الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي	10
المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي	10
الفرع الأول: مرحلة التجربة و الإعداد	10
الفرع الثاني: مرحلة العمل و الإنجاز	11-10
الفرع الثالث: مرحلة الثقة في التنظيم	11
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي أبعاده و معيقاته	11
الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	13-11
الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي	13
الفرع الثالث: معوقات الولاء التنظيمي	14-13
المبحث الثاني: عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية و دور الولاء التنظيمي في تنميتها	14
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية	14
الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	15-14
الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	16-15
الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	17-16
المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أنماطه و مزاياه	17
الفرع الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	18-17
الفرع الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	19-18



19	الفرع الثالث: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية
20-19	المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة و التعقيب عليها و القيمة المضافة للبحث
20	المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة
21-20	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
22-21	الفرع الثاني: دراسات سابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية
23-22	الفرع الثالث: دراسات سابقة عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية
24-23	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة(أوجه تشابه، أوجه إختلاف)
25	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة و القيمة المضافة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: لمحة تقديمية عن الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى
29	المطلب الأول: تعريف الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين و نشأتها
29	الفرع الأول: تعريف بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين
29	الفرع الثاني: نشأة بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين
29	المطلب الثاني: مهام بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين و أهدافها
30-29	الفرع الأول: مهام بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين
30	الفرع الثاني: أهداف بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين
31-30	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين
31	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
31	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
32	الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة
32	الفرع الثاني: حدود الدراسة
34-32	الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة و أدوات الدراسة
34	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
34	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
38-34	الفرع الأول: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

45-38	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستهبان
45	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
46-45	الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى
48-46	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية
49-48	الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة
50	خلاصة الفصل
54-52	الخاتمة
59-56	قائمة المراجع
75-61	قائمة الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و

الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

➤ أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور الولاء التنظيمي	11
02	أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	24-23
03	عدد الاستثمارات الموزعة و المستردة	33
04	مقياس ألفا كرونباخ	34
05	توزيع أفراد العينة حسب النوع الإجتماعي	35
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	35
07	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	36
08	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	37
09	نتائج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي	40-38
10	نتائج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية	43-41
11	اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	45
12	اختبار anova للفرضية الأولى	46
13	اختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الأولى	46
14	اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية	47
15	اختبار anova للفرضية الثانية	47
16	اختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الثانية	48-47
17	اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة	48
18	اختبار anova للفرضية الثالثة	49-48
19	اختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الثالثة	49

➤ ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
35	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الإجتماعي	01
36	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	03
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04

➤ ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين	01
65-62	إستمارة الإستبيان	02
75-66	مخرجات برنامج spss	03

# المقدمة

## توطئة

مع أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظى بالإهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، و التي أكدت على العلاقات الإنسانية و أهميتها، في مجال المنظمات المختلفة، فزاد إهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات و السبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الإنتماء لهذه المنظمات.

إن الولاء التنظيمي له تبعات و نتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين و أدائهم، كما أنه يؤثر في إستقرار العاملين و إستقرار المنظمة، و لكي تضمن أي منظمة إستمرار الموظفين بها يجب عليها التركيز على تنمية العلاقات بين المنظمة و الموظفين خاصة ذوي المهارات العالية.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً تطوعياً يقوم به الموظف إختيارياً، دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة و مكافآتها، و هو يهدف إلى الإرتقاء بكفاءة المنظمة و فعاليتها، و يعتبر شكلاً من أشكال الدور الإضافي، الذي يسهم في فعالية الإدارة و الجماعات و الأفراد، و ينتج عنه زيادة فعالية المنظمة، مما يؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف.

### 1. مشكلة الدراسة: بناء على ماتقدم سوف نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى؟

### التساؤلات الفرعية:

✓ هل للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و

التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى؟

✓ هل للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و

التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى؟

✓ هل للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم

العقاريين الحضريين بعين الدفلى؟

### 2. فرضيات الدراسة:

كإجابة عن التساؤلات السابقة سوف نطرح الفرضيات التالية:

✓ لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى

العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

- ✓ لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
  - ✓ لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على مشكلة الدراسة:

- ✓ التعرف على واقع الولاء التنظيمي في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين التي تتعكس على فعالية الموارد البشريو مما يؤثر على سلوك المواطنة للعاملين بها.
  - ✓ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوكالة و تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - ✓ التحقق من صحة الفرضيات المتبنتات كإجابات إحتماية حول مشكلة الدراسة.
4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من كونها:

- ✓ الوقوف على جوانب التقصير التي تقف عائقا أمام فعالية الولاء في الوكالة محل الدراسة.
  - ✓ محاولة دراسة موضوع الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية و معرفة أبعاد الولاء و المواطنة التنظيمية لدى عمال الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، و إنعكاس ذلك على تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - ✓ تقديم إضافات علمية حول موضوع الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية قد تفيد الباحثين و تفتح مجال أوسع لمواصلة البحث و الدراسة.
5. أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب إختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية و أسباب موضوعية.

أسباب ذاتية:

- الرغبة في تسليط الضوء على أهم موضوع داخل الوكالة ألا و هو الولاء.
- قلة البحوث و الدراسات التي تكشف عن العلاقة الموجودة بين الولاء و المواطنة التنظيمية داخل الوكالة.

أسباب موضوعية:



- أهمية الولاء التنظيمي في المناخ التنظيمي السائد في الوسط المهني، الذي يشجع على الممارسات الإدارية المبدعة، و يتيح الفرصة للعاملين بتوظيف طاقاتهم و قدراتهم في الإنجاز و الأداء الفعال.
  - أهمية سلوك المواطنة داخل البيئة التنظيمية و الذي يشجع الممارسات الإدارية الإبداعية.
  - إبراز أهمية الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
6. المنهج العلمي المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أساس جميع البحوث و الذي يستند في جوهره على الوصف التحليل و إستخدام الأسلوب الميداني لإظهار التوازن عند دراسة الأدبيات النظرية كدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، و هذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع و تصنيفها و تحليلها و تشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

#### 7. حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

**الحدود البشرية:** إعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بحيث شملت 50 عامل.

**الحدود الزمنية:** إجراء البحث العلمي خلال 2022/01/02 إلى 2022/04/05.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث العلمي في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

**الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 8. هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي:

مقدمة و تشتمل على الإطار المنهجي.

**الفصل الأول:** لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية للولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية، و تم تقسيمه إلى:

**المبحث الأول:** ماهية الولاء التنظيمي.

**المبحث الثاني:** عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية و دور الولاء التنظيمي في تنميتها.

**المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة و التعقيب عليها و القيمة المضافة للبحث.

الفصل الثاني: في هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا فيه:

المبحث الأول: لمحة تقديمية عن الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة.

## 9. صعوبات الدراسة:

خلال إعدادنا للدراسة واجهتنا عدة عوائق أهمها:

- إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الإجتماعية خاصة موضوع المواطنة التنظيمية مما يجعل دراسته معقدة تحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- قلة المراجع و المصادر العلمية.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لدور الولاء التنظيمي في تنمية  
سلوك المواطنة التنظيمية

## مقدمة الفصل:

يعتبر الولاء من أهم المواضيع التي تطرق لها الباحثون، لما لها من انعكاسات إيجابية على كل من العامل و المؤسسة التي يعمل بها و كذا العلاقة التي تربط بينهما، فتمتع العامل بمستوى مرتفع من الولاء يجعله أكثر تعلقاً و ارتباطاً بمؤسسته.

تسعى أي منظمة إلى ضمان إستمرار الموظفين بها و ذلك من خلال تركيزها على تنمية العلاقات بين المنظمة و الموظفين خاصة ذوي المهارات العالية، و الذي من شأنه تنمية السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد و بذل الجهد للوصول إلى أداء أفضل و من السلوكيات التي تتأثر بولاء الأفراد في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية.

و عليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم الأدبية المتعلقة بالولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية، لذا قمنا بتقسيم الفصل كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية و دور الولاء التنظيمي في تنميتها.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و التعقيب عليها و القيمة المضافة للبحث.

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين، سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، لكن لم يجد الإهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، و منذ ذلك الوقت ظهرت دراسات كثيرة و عديدة خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي

## الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

التعريف الأول: مفهوم الولاء<sup>1</sup>

إن الولاء ذات قيمة عالية، و معنى سام و نبيل، فهو بمعناه اللغوي: الإلتئام (Devotion)، والإلتئام (Affiliation).

و عندما نقول بأن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني إلتئامهم و إخلاصهم لهم، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على:

الإلتزام (Commitment)، و الإلتئام (Cohesiveness)، و الجذب (Eniticism) اتجاه الغير.

كما يقصد بالولاء لغة: العهد، و القرب، و المحبة، و الإلتزام و النصر.

## التعريف الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي

نعني بالولاء التنظيمي أو المؤسسي (Organizational.loyalty) هنا شعور ينمو داخل الفرد بالإلتئام إلى المنظمة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، و يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا لإستمرار العاملين و الإستدامة أو البقاء في المنظمة دون التفكير بتركها للبحث عن عمل آخر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 86.

<sup>2</sup>أبو النصر مدحت، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 45-46.

كما عرفه (Bouchanan 1974) بأنه: إقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل.<sup>1</sup>

عرف شيوارت الولاء على أنه: رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الإلتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة، و هو يصل أداء الفرد و إرتباطه أو إندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي، مثل: الدافعية و التوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك و الخبرة التنظيمية.<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يتبين لنا أن الولاء التنظيمي هو: عبارة عن الإنسجام بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، و التشابه بين قيم الفرد و القيم السائدة في التنظيم، حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه و على المؤسسة أيضا و حيث يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم، و ذلك طبعا لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة. (من إعداد الباحثين)

### الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء لدى الموظفين في:<sup>3</sup>

- التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل و منظمته من خلال خلق جو من التعاون و الألفة و التكامل بدلا من التنافر.
- تشير بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في إنخفاض نسبة التغيب و الحد من مشكلة التأخر عن الدوام، و بالمقابل يعزز الأداء الوظيفي.
- يعتبر الولاء عاملا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات، كما يعتبر مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد في تنمية الإحساس بالمنظمة.
- للولاء التنظيمي دور مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين و جعلهم يحبون عملهم و المنظمة التي يعملون بها و يدفعهم إلى العمل بتعاون و حماس لتحقيق أهداف المنظمة.
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة، و يؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر و الرضا عن أعمالهم.

<sup>1</sup> -حمياني صبرينة، بن أحمد لخضر، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص.ص 418/401.

<sup>2</sup> - عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م، ص 31.

<sup>3</sup> - شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على-هيئة الإطارات الوسطى-لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص 78/76.

### الفرع الثالث: خصائص الولاء التنظيمي

تتمثل خصائصه فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديده بأبعاده أو تجسيده بشكل عادي و ملموس، بل هو حالة غير ملموسة ناتج عن سلوك و تصرف العاملين بالمؤسسة.
- ✓ لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه عامل من العوامل أو نظاما من الأنظمة، وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات، و الإجراءات المعتمدة.
- ✓ لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى.
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقت طويل، و إنما هو إستغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة.
- ✓ إن زيادة حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المؤسسات، و ذلك لتشابك العوامل و التغييرات التي تؤثر فيه و تساهم في تكوينه.
- ✓ يرسخ الولاء التنظيمي الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه مؤسسته، إذ يعكس مدى إرتباطه بها، و رغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

### المطلب الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي

#### الفرع الأول: مرحلة التجربة و الإعداد<sup>2</sup>

و هي فترة ما بعد التعيين تتمتد إلى سنة من تاريخ إلتحاق الفرد بعمله، و لكنها تعتبر فترة تجريبية، و يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب و الإعداد و الإختبار، و يهتم الفرد بالحصول على الرضا و القبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع و يبرز في عمله و يكون محط أنظار و إطراء كل من حوله، و يرى بوشنان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، و وضوح الدور، تحديات العمل، و فهم التوقعات.

**الفرع الثاني: مرحلة العمل و الإنجاز<sup>1</sup>** هي الفترة بعد التجريبية، تمتد من 2 إلى 4 سنوات يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته بالتركيز على إنجازاته، و تتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها: الأهمية الشخصية و الخوف من العجز، و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل.

<sup>1</sup>- عقل فاطمة، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، أثر استخدام الإتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة، مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية، ISSN: 9750-2571، 2017، ص.ص 86/68.

<sup>2</sup>- عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ورقلة، العدد 18، مارس 2015، ص.ص 62/49.

الفرع الثالث: مرحلة الثقة في التنظيم<sup>2</sup>

و تتمثل المرحلة الثالثة من إلتحاق الموظف بالتنظيم، و تستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، و ينتقل الفرد من مرحلة التدريب و التكوين إلى مرحلة النضج.

الجدول رقم 01: يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي

مرحلة التجربة	مرحلة العمل	مرحلة الثقة في التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديات العمل.</li> <li>• تضارب الولاء.</li> <li>• وضوح الدور.</li> <li>• فهم التوقعات.</li> <li>• نمو توجهات الجماعة</li> <li>• اتجاه التنظيم.</li> <li>• الشعور بالصدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخوف من الفشل.</li> <li>• ظهور قيم الإلتزام</li> <li>• للعمل و التنظيم.</li> <li>• الأهمية الشخصية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترسيخ الإلتزامو تدعيمه.</li> </ul>

المصدر: شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة المسيلة، 2016، ص 46.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي أبعاده و معيقاته

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم أسباب النجاح لأي تنظيم و مؤسسة يجب توفر العوامل التالية:<sup>3</sup>

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، و تحقيق التوازن، مما يولد شعور بالرضا و الإطمئنان و الإلتزام ثم الولاء التنظيمي، و لقد رتب "ماسلو" الحاجات كالتالي: ( الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الإحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات ).
2. وضوح الأهداف: كلما مانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للولاء و للمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية و وظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي و الإخلاص و الإلتزام للتنظيم.

<sup>1</sup>-حابل مصطفى، ميهوبي فوزي، مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، دراسة مقارنة بين بعض المتغيرات، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص.ص 107/127.

<sup>2</sup>-صخر أحمد، خزازنة وهبية، عبد اللاوي مفيد، أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للإقتصاد و التسير، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص.ص 46/65.

<sup>3</sup>-عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار المشرق العربي، عمان، 2006، ص 213.



3. مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين و الموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم

مباشرة، و إدارتها و السيطرة عليها و رقابتها، فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" و يعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" و هم أكثر رغبة في العمل الجماعي و أكثر تقبلا له.

4. نمط القيادة: يتوقف مستقبل أي منظمة كانت على أسلوب التسيير الذي تتبعه الإدارة ضمن مخطط عمل مميز، فالإدارة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، و عرفها البعض على أنها: هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص و توجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم و ولائهم و تعاونهم للوصول إلى الأهداف.<sup>1</sup>

5. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز البيئة

في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، و حاجات العاملين و طبيعة الإتصالات التنظيمية و أساليب الإشراف السائدة و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم و تؤثر في سلوكهم و في كل السلوك التنظيمي، فتمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة، يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم الوظيفي و يعزز شعورهم بالإنتماء و الولاء للمنظمة، أما المنظمات التي تتصف باللامبالاة و عدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، و لا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي و لذلك من الضروري الإهتمام بالبيئة و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من جهة، و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.<sup>2</sup>

6. نظام الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية و مادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة

الولاء، و ارتفاع معدلات الإنتاج و تقليل التكاليف.<sup>3</sup>

7. التطبيع الإجتماعي: و تعني بالتطبيع الإجتماعي التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم و

الإتجاهات و المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها، و للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها و سرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه و ولائه و تمسكه بالمنظمة.<sup>4</sup>

1- السويسي أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمدية بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018، ص144.

2- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، مرجع سابق، ص 213.

3- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994، ص128.

4- عبوي زيد منير، نفس المرجع، ص 215.

## الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي فيما يلي:

1. **الولاء العاطفي:** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الإستقلالية.<sup>1</sup>

2. **الولاء المستمر:** تقاس درجة ولاء الفرد بالقيمة الإستثمارية و التي قد يحققها الفرد لو إستمر في

مؤسسته مقابل ما سيفقده لو إلتحق بجهات أخرى، إذ أن تقييم الفرد لأهمية بقاءه في المؤسسة

يتأثر بعوامل منها التقدم في السن و طول مدة الخدمة و التي تعد من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة

لدى الفرد في الإستمرار.<sup>2</sup>

3. **الولاء الأخلاقي:** يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، إضافة

إلى شعوره بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها، و هذا ما يلزمه الوفاء و

الإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء أخلاقيا يعملون بطريقة ملائمة لأهداف

المنظمة.<sup>3</sup>

## الفرع الثالث: معوقات الولاء التنظيمي

تكمن معيقاته فيما يلي:<sup>4</sup>

❖ غياب الدقة و الموضوعية في نظام التسيير و الأداء الوظيفي، و هذا يؤثر على نفسية العاملين و

يشعرهم بالخوف و التهرب و نقص في الرضا الوظيفي.

❖ ضعف الراتب و قلة الحوافز المادية و المعنوية و عدم إشباع حاجات العمال الفردية و الشخصية و

الإجتماعية.

❖ تجاهل ظروف العامل و عدم الإكتراث بمشاكله و ظروفه سواء الصحية أو الإجتماعية.

❖ الشعور بالتذمر من ظرف العمال و عدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش و

اللامبالاة و عدم وجود مناخ تنظيمي يشجع على الإنجاز.

<sup>1</sup>-عسلي نور الدين، خوجة ياسمين، شلابي هاجر، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة عينة مناساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص.ص 174/157.

<sup>2</sup>-بن بركة عبد الوهاب، هيشر سميرة، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018، ص.ص 129/122.

<sup>3</sup>-بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص.ص 43/27.

<sup>4</sup>-شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 56-55.

- ❖ عدم وجود وحدة عمل طبية تسهر على رعاية العمال و متابعتهم صحيا و نفسيا.
- ❖ عدم الإستقرار الوظيفي و عدم الأمان داخل التنظيم، فالعامل مهتد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل و التوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار.
- ❖ تكوين فريق عمل غير متناسب مع بعضه البعض لعدة إعتبارات كإختلاف القيم، العادات، المستوى التعليمي، نمط الشخصية.
- ❖ وجود الصراع التنظيمي بصفة دائمة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العامل للمنظمة التي ينتسب إليها.
- ❖ الإفتقاد لروح التعاون و التشارك في إنجاز الأعمال، و عدم الشعور بأن المنظمة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها أوامر تنظيمية قوية.

### المبحث الثاني: عموميات حول سلوك المواطنة التنظيمية و دور الولاء التنظيمي في تنميتها

يعد السلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة جدا التي دخلت مجال البحث العلمي منذ ثمانينات القرن الماضي، كونها تمثل عاملا مهما من عوامل نجاح المنظمات لما لها من تأثير كبير في أدائها و من تميزها في ظل بيئة تنافسية تفرض على المنظمات أن تفعل أدائها المرهون بأداء العاملين فيها، و من ثم أصبحت أحد عوامل النجاح التي تستطيع أن تفرق نفسها عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال.

### المطب الأول: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

#### الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

#### التعريف الأول: مفهوم المواطنة

عرفت كثير من الدراسات المواطنة من تلك التعريفات:

-المواطنة في القرآن الكريم:

قال الله تعالى: "لقد نصركم الله في مواطن كثيرة..."<sup>1</sup>

-المواطنة لغة:

المواطنة و المواطن مأخوذة في العربية من الوطن: المنزل تقيم به و هو "موطن الإنسان و محله" وطن يطن وطنا: أقام به، وطن البلد: إتخذه وطنا، توطن البلد: إتخذه وطنا، و جمع الوطن أوطان: منزل إقامة الإنسان ولد

<sup>1</sup>-سورة التوبة، الآية 25.

فيه أم لم يولد، كما ورد في لسان العرب بأن مفهوم الوطن لغة يشير إلى المنزل يقيم فيه الإنسان فهو وطنه ومحلّه، و المواطن: الذي نشأ في وطن ما أو قام فيه، و أوطن الأرض: وطنها و إستوطنها و إتطنها أي إتخذها وطناً.<sup>1</sup>

### التعريف الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

إختلف الباحثون و الكتاب على تعدد لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و من بين تلك التعريفات نذكر ما يلي:

- كما يعتبر Organ أول من أطلق على السلوك التطوعي تسمية سلوك المواطنة التنظيمية فقد عرفه بأنه:

السلوك التطوعي الإختياري الذي لا يدرج تحت نظام الحواز الرسمي في المنظمة و الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها.<sup>2</sup>

- و قد عرف "أبو تايه" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: سلوك طوعي يقوم به الموظف، دون أن ينتظر أي مكافأة أو حوافز مادية من أجل الإرتقاء بالمنظمة، فهو يعتبر شعور داخليا بالمسؤولية يدفع الموظف للعمل الطوعي الذي يحقق أهداف و رغبات المنظمة.<sup>3</sup>

- أما "العنزي" فلقد عرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: عمل أو نشاط إجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، و رغبة منه، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر إلتزام ليس بالوظيفي إنما هو إلتزام أدبي، إذ يقوم على إعتبرات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي و إختياري، أي ليس هناك غرض من ممارسته، لا يتضمنه الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بنظام المكافآت و الحوافز، يقوم به الفرد بغية تحقيق أهداف المنظمة و الإسهام بشكل كبير في زيادة فعالية المنظمة و كفاءتها و نجاحها. (من إعداد الباحثين)

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة كما يلي:

#### 1. على مستوى الفرد:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -ناصر علي محمد، المواطنة دراسات و أبحاث، دار جوانا للنشر و التوزيع، القاهرة، 2015، ص 75.  
<sup>2</sup> -بوفالطة محمد سيف الدين، معتوق جمال، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية جامعة قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص.ص 801/785.

<sup>3</sup> -صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل و وسطها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017، ص 22.

<sup>4</sup> -يرقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 23 (1)، ص.ص 230/207.

- يعمل على تحسين أداء و إنتاجية الفرد و تطويره ذاتيا.
  - يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
  - يحسن من قدرة المديرين، و الموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، و جدولة الأعمال و حل المشكلات.
2. على مستوى المجموعة:<sup>2</sup>
- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة و فرق العمل.
  - يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
  - يعمل على تماسك النظام الإجتماعي بين أعضاء المجموعة و فرق العمل.
3. على مستوى المنظمة:<sup>3</sup>
- يعمل على زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية على مستوى المنظمة.
  - يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الإنضباط و الصيانة داخل المنظمة و الإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
  - يمكن المنظمة من إجتذاب الموظفين الأكفاء و الإحتفاظ بهم.
  - يحسن من الظروف النفسية و التنظيمية داخل المنظمة.
  - يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة و يؤدي إلى إستقرارها.
  - يعزز من قدرة المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية.
  - يساهم في تحسين رضا العملاء و المستفيدين من خدمات المنظمة.

### الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-بن براهيم عبد الهادي، أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019-2020، ص 37-38.

<sup>2</sup>-مزهودة نور الدين، قرزة إسمهان، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 06، 2017، ص 89/110.

<sup>3</sup>-عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، 1437هـ-2016م، ص 35.

<sup>4</sup>-معوش عبد العزيز، بن قسوم زكرياء، أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة الإداريين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019-2020، ص 17.

-**الطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات و الأعباء الوظيفية، و هو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

-**الإختيارية:** هي سلوك إختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد بمعنى أن سلوك تطوعي مقصود و معتمد من جانب الأفراد أنفسهم و يخضع لرغبتهم و مبادرتهم و إرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، و يمتاز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية في المنظمة.

-**التجرد من الرسمية:** لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة، و هذا السلوك لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاث أسباب:

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة و من الصعب قياسها، و من ثم فإنه من الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، و بالرغم من أن المدير يلاحظ تلك السلوكيات و يأخذ بعين الإعتبار عند تقييم الأداء للفرد.
- إن ممارسة الفرد سلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، و من ثم إنخفاض أدائه الرسمي.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، و بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على إمتناعه عن عمل تطوعي إختياري.

-**النفعية:** و هو تحقيق منفعة الآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

**المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أنماطها و مزاياها**

**الفرع الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية**

هناك خمسة أبعاد لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية و هي كالتالي:

1. **الإيثار:** و هو عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، و مساعدة و توجيه العاملين الجدد و شرح لهم كيف يتم تأدية مهام معينة، مساعدة الموظفين المتغيبين عن العمل لإنجاز مهامهم المتراكمة.<sup>1</sup>
2. **اللباقة:** ولها مسميات عدة منها اللطافة أو المجاملة أو الكياسة، و تعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل و إدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، و عدم إستغلال لحقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -قرين منيرة، دور القيم التنظيمية الإندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل، دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021 ص 37.

3. الروح الرياضية: هي إنعكاس لمدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات و المضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، و غالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، و من الواضح أن يتقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، و أن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس أو المرؤوس كل مشاكل العمل الحقيقية.<sup>2</sup>
4. السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة في إدارة أمور المؤسسة و الإهتمام بمصيرها من خلال حضور الإجتماعات المهمة الغير رسمية، و المحافظة على التغيير من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب و ينشر كإعلانات و تعاليم داخلية في المؤسسة، كما يعني إحترام قوانين المؤسسة و أنظمتها و المحافظة على سمعتها و الحرص على حضور الإجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل.<sup>3</sup>
5. وعي الضمير: يعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي و الإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية و إبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل و تحسينه، و المساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المؤسسة.<sup>4</sup>

#### الفرع الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط و الصور التي يمارسها العاملين في مؤسساتهم و يمكن أن نحدد و نلخص فيما يلي:<sup>5</sup>

1. النمط المتعلق بشؤون العمال: يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل، و توجيه الموظفين الجدد، و مساعدة الرئيس و المشرف في العمل، حتى و لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفة.
2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الإجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء، إذ يعرفها الآخر عنه و يسعى لتقديم المساعدة له.

<sup>1</sup>-شلابي وليد، قبوق عيسى، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، مجلة الجامعي الدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص.ص 143/120.

<sup>2</sup>-حبه وديعة، العوامل مؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية ب مديرية الشؤون الإجتماعية-سونطراك ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018، ص 113.

<sup>3</sup>-حنيش صلاح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، 2019، ص.ص 479/467.

<sup>4</sup>-حنيش صلاح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره ص.ص 479/467.

<sup>5</sup>-قرين منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 31-33.

3. النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من طرف المنظمة: يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق و الإجراءات التي تسهل لهم الإستفادة من خدمات المنظمة.
4. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: و هذا من خلال الإنصياح للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور و الإنصراف حسب مواعيد العمل المحددة، إستخدام الموارد التنظيمية إستخدام سليم، و إقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.
5. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: و ذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، و الدفاع عنها و عن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين و العملاء، و الوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.

#### الفرع الثالث: مزايا سلوك المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة و ما تمتلكه تلك المنظمة من قيم، رسالة، أهداف، هياكل، و ثقافة تنظيمية، كلها تدعم حدوث مثل هذه السلوكيات و من أهم مزايا سلوك المواطنة التنظيمية مايلي:<sup>1</sup>

- زيادة كفاءة المنظمة و الإدارة و العاملين.
- تخفيض الحاجة للموارد التي تتصف بالندرة.
- مساعدة الأنشطة داخل و خارج المنظمة.
- زيادة القدرة التنظيمية لتكون أكثر جاذبية، و المحافظة على كفاءة العاملين.
- زيادة ثبات الأداء المنظمي و تحسين فاعليته و كفاءته.
- المساهمة و على نحو مباشر و غير مباشر في خلق مدركات جودة الخدمة و تحقيق عائدات أعظم للمنظمة.
- تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

#### المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية

لقد أورد الباحثون أن الولاء التنظيمي محدد من محددات سلوكيات المواطنة، حيث يعد الولاء التنظيمي أحد العوامل الأساسية المساهمة في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية، (و هو ما أكدته دراسة Oreily and Chatman) اللذان توصلا إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي،

<sup>1</sup>-فرحي خليصة، أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020، ص 26-27.



فالولاء العاطفي القوي للموظف يجعله أكثر تقبلاً لأهداف مؤسسته و يشعره بأنه جزء منها، و هذا ما يجعله يبادر ببعض السلوكيات التطوعية الخارجية عن أدواره الرسمية.

و توصلت كل من دراسة (Oreily and Chatman) و دراسة (2004.Guatom) إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء المعياري و الولاء العاطفي و بين بعد الإيثار للمواطنة التنظيمية.

إن العلاقة بين الولاء التنظيمي و المواطنة التنظيمية هي علاقة تأثير مباشرة فعند إرتفاع الولاء التنظيمي ترتفع الرغبة في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة و الإستعداد لبذل جهد أكبر من ما هو مطلوب لإنجاح المؤسسة، من خلال التوفيق بين ما يريده العامل بالمؤسسة من حاجات و رغبات و مدى سعيه لبلوغه لأهدافه، إلا أنه أحيانا تجده يقدم ربما بعض الأدوار من أجل خدمة المؤسسة و يضحى في سبيل تقدمها و إستمرارها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة و التعقيب عليها و القيمة المضافة للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة و من ثم إستعراض الدراسات التي تصب في مجال واحد مع دراستنا، و سوف نقف عند أهم النقاط التي تميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات.

#### المطلب الأول: عرض لبعض الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

مقال علمي لـ خالد بن عيسى، فتيحة بن خرازة، "مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية"، الصادر عن مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 9، العدد 04، 2021، ص.ص 122/98.

تهدف هذه الدراسة للكشف عن مستوى الولاء لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، و عن مدى إرتباطه ببعض المتغيرات الشخصية، و قد طبقت الدراسة على عينة تبلغ 581 أستاذًا أو أستاذة دائمين، تم التوصل إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي في ولاية بسكرة هو مستوى متوسط، و بوجود علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة و متغير الجنس، و عدم وجود علاقة إرتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة و متغيري الحالة الإجتماعية و الخبرة المهنية.

<sup>1</sup> - السويسي أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحمدية بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علم الإجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018، ص 177.

مقال علمي لـ بلطرش حياة، جميل أحمد، "أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف وحدة الأخضرية، الصادر عن مجلة الإقتصاد الجديد، مخبر الإقتصاد الرقمي، المجلد 10، العدد 03، 2019، ص.ص 43/27.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه بالمؤسسة الاقتصادية، و ذلك من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي الذي يتكتم به العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكنتت من 130 فردا بالمؤسسة و قد لخصت نتائج هذه الدراسة إلى أن العاملين بهذه المؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي.

سويسي أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور- الجلفة-، 2017-2018.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بالأغواط، و تم التوصل إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه المؤسسة.

#### الفرع الثاني: دراسات سابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية

مقال علمي لـ قادري مريم، "واقع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في مستشفى هواري بومدين شلغوم العيد"، الصادر عن مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصرف ميلة، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص.ص 294/272.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين في مستشفى هواري بومدين شلغوم العيد، ميلة، لتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم توزيع إستبانة على عينة عشوائية من العاملين (120)، و تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية كان مرتفع على الإجمالي بالنسبة لكل بعد من أبعادها، باستثناء بعد الارتباط الحضاري حيث كان مستوى ممارسته منخفض، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير المستجوبين لمستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تعزى للمتغيرات الشخصية، و اقترحت الدراسة عدة توصيات أهمها تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى العاملين عن طريق خلق بيئة تشجع على السلوكيات الطوعية.

مقال علمي لـ جوامع رقبة، "دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الإقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال، الصادر عن مجلة دراسات و أبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 12، العدد 4، أكتوبر 2020، ص.ص 240/223.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية، و كذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال، و لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على إستبيان وزع على عينة من إدارات المؤسسة، و أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية، و ليس هناك فروقات في هذا لأثر تعزى للمتغيرات الشخصية، و في الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات و الإقتراحات لتعزيز تمكين العاملين و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

مقال علمي لـ كريم مصطفى، برباوي كمال، مقدم عبد الجليل، " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة إتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، الصادر عن مجلة الإبداع، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 11، العدد (01)A، 2021، ص.ص 58/43.

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، من أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد إستبيان لغرض جمع البيانات و توزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال إتصالات الجزائر بشار)، و تم الاعتماد على برنامج Spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي، و برنامج AMOS الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية، توصلت الدراسة إلى نتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملة و سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرع الثالث: دراسات سابقة عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية

مقال علمي لـ حمياني صبرينة، بن أحمد لخضر، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، الصادر عن مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص.ص 418/401.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اتجاهات الموظفين حول الولاء التنظيمي و مدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في خزينة ولاية الجلفة، و معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، تم تصميم إستبانة و توزيعها على عينة عشوائية باستخدام برنامج Spss، إتضح من نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للولاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية كان إيجابيا و أن هناك أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للولاء التنظيمي بأبعاده على سلوكيات المواطنة للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة العايب عبد المالك، موهوبي عبد الجليل، "دور الولاء التنظيمي في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية لطب العيون صداقة الجزائر-كوبا بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الولاء التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، و تم استخدام برنامج Spss، و قد شملت عينة من 78 عامل بالمؤسسة، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن عمال المؤسسة محل الدراسة أبدوا مستويات مرتفعة للولاء التنظيمي و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، على غرار مستويات أبعاد كل من المتغيرين جاءت أيضا مرتفعة، ما عدا بعد الولاء التنظيمي المستمر الذي كان متوسطا، فإن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالولاء التنظيمي بدرجة ضعيفة في المؤسسة محل الدراسة، و لقد بينت الدراسة كذلك أن مستويات الولاء التنظيمي و ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية تختلف بحسب جنسية العامل في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بورقلة.

#### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، أوجه الاختلاف )

سننظر في هذا المطلب إلى نقاط التشابه بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة.

#### الجدول رقم (02): أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المعيار	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تناولت كلا من الدراسات السابقة، و الدراسات الحالية للمتغير المستقل (الولاء التنظيمي).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تناولت كلا من الدراسات السابقة و الدراسات الحالية لمتغيري (الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية) لعمال الوكالة.</li> </ul>
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجريت الدراسات السابقة و الدراسة الحالية في بيئة عربية، و أيضا كلاهما دراسة حديثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية جزائرية خلال 5 سنوات السابقة من 2018 إلى</li> </ul>

<p>2021.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة الحالية في ولاية عين الدفلى بشكل خاص في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين سنة 2022.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة تطبيقية، و بعضها الآخر على دراسة حالة.</li> <li>• أما الدراسة الحالية ركزت على دراسة حالة من خلال توزيع إستبيان الدراسة على العينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ركزت كلا من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على دراسة حالة من خلال توزيع إستبيان.</li> </ul>	<p>النتيجة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة ما بين الموظفين و العاملين.</li> <li>• أما الوحدة المبحوثة دراسة حالة فتناولت عمال الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تناولت الوحدة المبحوثة في كلا من الدراسات السابقة و الدراسة الحالية الإداريين.</li> </ul>	<p>الوحدة المبحوثة</p>

**المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة و القيمة المضافة**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبراز دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالوكالة، فبعد إستعراض الدراسات السابقة و النتائج التي توصلت إليها جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها و مؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، و نظرا لوجود دراسة جاءت دراستنا في تخصص مختلف و هو تخصص إدارة الموارد البشرية على مستوى كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كان الهدف منها هو إبراز أثر الإلتزام ( الولاء) للمؤسسة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين مؤسسة تجارية ( الوكالة) عمومية جزائرية.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال الأدبيات النظرية إلى أن المنظمات اليوم تسعى جاهدة بكل الوسائل و الطرائق العلمية للإحتفاظ و الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة التي تمتاز بالمهارة و الكفاءة، و تعمل على خلق روح معنوية و ولاء تنظيمي مرتفع لديها، و تسخر كل الأساليب التحفيزية المادية و المعنوية التي تجعل من العامل عنصر فعال داخل التنظيم، و إن إدراك العامل و شعوره باهتمام المنظمة ينمي فيه روح الولاء المهني و الإلتفاء إلى هذه المنظمة التي يعتبر نفسه جزء منها، و هذا يسهم في الإستقرار المهني للعامل مما ينعكس على مردوديته في الأداء و الإنتاج داخل التنظيم، و لهذا كان موضوع الولاء التنظيمي محط اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي داخل الإدارة.

كما نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، زبائن)، و اتجاه المنظمة بصفة عامة، كما يمتاز بالإيجابية و تحركه الطبيعة الإختيارية و لا تفرضه الطبيعة الإكراهية لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، حيث أنهلا يخضع لنظام التقييم، و لا المكافآت، و لا الحوافز، و في المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية و العوامل الشخصية و يعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية كتحسين الإنتاجية، و زيادة الفعالية التنظيمية.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك  
المواطنة التنظيمية للعاملين بالوكالة الولائية للتسيير و  
التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى



**تمهيد:**

على غرار باقي المتعاملين العقاريين بالجزائر، تلعب الوكالات الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين المعروفة اختصاراً بـ: "الوكالة العقارية" دوراً لا بأس به في مجال التسيير و التنظيم العقاري على مستوى جميع ولايات الوطن، فقد يتجلى دورها في النتائج المحققة في مجال ضبط العقار الحضري، سواء تسيير العقار التابع للبلديات بحكم القانون 25/90 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 المتعلق بالتوجيه العقاري، أو القطع الأرضية في إطار الترقية العقارية سواء بيع القطع الترفوية أو إقامة مشاريع سكنية، من بين هذه الوكالات نجد الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

في هذا الفصل نتطرق إلى تعريف الوكالة العقارية و النصوص القانونية و التشريعية التي أنشئت بموجبها كما نعرض على هياكل تسيير الوكالة، ثم نلقي نظرة على مهام و أهداف الوكالة العقارية محل الدراسة.

### المبحث الأول: لمحة تقديمية عن الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

تعتبر الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى رائدا من رواد الترقية العقارية بالولاية، فقد أثبتت الأرقام المتحصل عليها أن هذه الوكالة و على الرغم من أنها فنية مقارنة بالمؤسسات الأخرى هي مؤسسة تقول كلمتها في مجال الترقية العقارية، ساعدها على ذلك الطاقم المسير بالإضافة إلى المساعدات المعنوية المقدمة من طرف السلطات الولائية.

### المطلب الأول: تعريف الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين و نشأتها

#### الفرع الأول: تعريف الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين

الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى ( Wilaya de Gestion et de Régulation Foncières Agence de Urbaines de Ain-Defla)

تكتب بالأحرف الأولى "A.W.G.F.R.U.-AD"، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، يتخصص في تسيير و تنظيم العقار الحضاري لبلديات الولاية الستة و الثلاثين بموجب دفتر أعباء مبرم لهذا الغرض، كما تقوم بإنجاز البرامج السكنية في إطار السكن الإجتماعي التساهمي و السكن الترقوي المدعم بالإضافة إلى سكنات في إطار الترقية العقارية و البيع وفق السوق العقاري الحر، و تقوم بتسيير الحافظة العقارية الحضرية للجماعات المحلية، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية.

#### الفرع الثاني: نشأة الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين

بموجب قرار السيد وزير الداخلية و الجماعات المحلية رقم 39/04 المؤرخ في 29 جوان 2004 المتضمن المصادقة على مداولة المجلس الشعبي الولائي لعين الدفلى رقم 41-2003 المؤرخة في 26 ديسمبر 2003 المتضمنة إنشاء الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-408 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المعدل و المتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 405-90 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 المحدد لقواعد إنشاء و تنظيم الوكالات المحلية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين.

### المطلب الثاني: مهام الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين و أهدافها

#### الفرع الأول: مهام الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين

تقوم الوكالة العقارية بصفة عامة في كامل ميدان إختصاصها الإقليمي بتسيير الحافظة العقارية للجماعات المحلية و في هذا الصدد تقوم بـ:

- ممارسة وظيفة المهياً و المرقى العقاري لحساب الجماعات المحلية و الدولة.
- إقتناء لحساب الجماعات المحلية كل العقارات غير المنقولة و كذا الحقوق الموجه للتعمير، و تملك هذه العقارات و الحقوق حسب بنود محددة في دفتر الأعباء.
- القيام بعملية التنظيم العقاري و ذلك طبق للتنظيم المعمول به.
- مساعدة و ذلك في حدود إمكانياتها هيئات الجماعات المحلية في تحضير و وضع و تطبيق أدوات التعمير و التهيئة.
- ترقية التجزئات و المناطق مهما كانت طبيعة نشاطها و ذلك تطبيقاً لأدوات التعمير و التهيئة المتخذة.
- المبادرة بعمليات إقتناء، إمتلاك العقارات و الحقوق غير المنقولة لحسابها الخاص.

#### الفرع الثاني: أهداف الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين

تتمثل أهداف الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين فيما يلي:

- تسيير الحافظة العقارية وفق القوانين المعمول بها.
- الحفاظ على الوعاء العقاري الحضاري للولاية بمحاربة تبديد الأملاك العقارية.
- العمل على المساهمة في تنفيذ البرامج الخماسية التي سطرها رئيس الجمهورية.
- المساهمة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للدولة في خلق مناصب عمل جديدة مؤقتة و دائمة.
- المساهمة في التخفيف من حدة أزمة السكن و ذلك من خلال إنجاز مختلف المشاريع التقنية بجميع صيغها.
- تنظيم العقار تماشياً مع الإستثمار الذي يحظى بأهمية كبيرة من طرف الدولة.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين

يعتبر الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية الجهاز الأساسي لخارطة طريق تسيير الوكالة العقارية من جهة، و ضبط الأدوار داخلها من جهة ثانية، حيث يحمل في طياتها عدة اعتبارات خاصة الجانب التنظيمي، فهو يحدد المناصب داخل الوكالة و يقسم الأدوار بين العمال و الموظفين، و قد يلعب الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية دوراً هاماً في تنظيم سير العمل، و هذا بتخصيص فروع الوكالة العقارية الأربعة، بالإضافة إلى دائرتين، و عدة مصالح، سوف نأتي إليها بالتفصيل.

## بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

تم تصميم الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية في شكل هرمي من القمة إلى القاعدة، حيث يلاحظ من خلال الهيكل ظهور مجلس الإدارة و التسيير في أعلى الهرم بصفته الجهاز المسؤول عن الوكالة العقارية، هذا المجلس هو على العموم جهاز يقوم بالمصادقة على المداولات الخاصة بتسيير الوكالة العقارية و هو يلعب دور الوصاية و المراقبة فقط يمكن عدم إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة العقارية، ثم تأتي ثانية المديرية و التي تتركز على دائرتين هما دائرة الإدارة و المالية و الدائرة التقنية و الترقية، بدورها هاتان الدائرتان قائمتان على عدة مصالح.

**أولاً: المديرية:** تتمثل في مكتب المدير و يديرها السيد مدير الوكالة العقارية و هو المشرف العام على حسن سير الوكالة العقارية، و يضم مكتب المدير المصالح التالية:

1. **أمانة المديرية:** هي مكتب يتبع مباشرة المدير يعتبر أقرب جهاز، يتمثل دوره في حفظ البيانات و السهر على البريد الصادر و الوارد و تحويل المكالمات داخل و خارج الوكالة، بالإضافة إلى تحويل البريد، باعتباره همزة وصل بين المديرية و جميع مصالح و بين المديرية و جميع الهيئات الخارجية.
2. **فروع الوكالة العقارية:** هي أربعة فروع تتمثل في خميس مليانة، مليانة، جندل و العطاف، أسست خصيصا لتقريب الإدارة من المواطن حتى يمكن تغطية جميع تراب الولاية دون تكليف العناء للمواطنين المقيمين بعيدا عن مقر الولاية.
3. **خلية التدقيق و المراقبة:** هي خلية أو مصلحة تتكون من رئيس و أعضاء، يتمثل دورها في إحصاء و جمع المعلومات الواردة و الصادرة، و تحويل المعطيات للمدير قصد استثمارها في مصلحة الوكالة العقارية.

**ثانيا:** دائرة الإدارة المالية: هي دائرة تتكفل بالجانب الإداري و المالي للوكالة، تضم عدة مصالح.

**ثالثا:** الدائرة التقنية و الترقية: هي دائرة تتكفل بالجانب التقني و إنجاز الأشغال و المتابعة، وهي تضم عدة مصالح.

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين حول دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع و عينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان و الإختبارات المتعلقة به، و في الأخير الإختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

**المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

## الفرع الأول: منهجية الدراسة المتبعة

## 1. فرضيات الدراسة الميدانية

من أجل التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين تم طرح الفرضيات التالية:

- لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- لا يوجد دور للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

## الفرع الثاني: حدود الدراسة

لقد سبق و أن أشرنا في مقدمة الدراسة أن هذه الدراسة تمت وفقا للحدود التالية:

- ✓ الحدود البشرية: إعدمت هذه الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بحيث شملت 50 عامل.
- ✓ الحدود الزمنية: إجراء البحث العلمي خلال 2022/01/02 إلى 2022/04/05.
- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث العلمي في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- ✓ الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

## الفرع الثالث: مجتمع، عينة، متغيرات الدراسة و أدوات الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الذي شملته الدراسة الميدانية من كافة العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين.

2-عينة الدراسة: شملت الدراسة كافة العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين، حيث تم توزيع 50 استمارة و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): عدد الاستمارات الموزعة و المستردة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الملغاة	الاستمارات الصالحة
العدد	50	0	50
النسبة	%100	0	%100

المصدر: من إعداد الباحثين

### 3-متغيرات الدراسة:

تشتمل دراستنا على متغيرين و هما كالآتي:

- ✓ المتغير المستقل: يتمثل في الولاء التنظيمي
- ✓ المتغير التابع: يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية

### 4-أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان في جمع المعلومات المختلفة حول الموضوع، أما فيما يخص تحليل النتائج فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يستعمل بكثرة في اجراء التحليلات الإحصائية بكافة الأشكال.

1-الوثائق: اعتمدنا في بحثنا هذا على بعض الوثائق الخاصة بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى تمثلت في قوانين، أعطتنا معلومات حول مهام وأهداف الوكالة والهيكل التنظيمي لها.

2-الاستبيان: يهدف الاستبيان للتعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، حيث قمنا بإعداد استبيان يشمل مجموعة من العبارات والتي تم اختيارها وصياغتها بناء على المعلومات التي جمعناها حول الموضوع وكذا بالاستعانة على الدراسات السابقة، ويتكون هذا الاستبيان من ثلاثة محاور بحيث:

المحور الأول: عبارة عن المعلومات الشخصية التي شملت النوع الإجتماعي، السن، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: وهو يحتوي على عبارات تخص الولاء التنظيمي (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (17) عبارة.

المحور الثالث: المتعلق بسوك المواطنة التنظيمية (المتغير التابع)، حيث اشتمل على (19) عبارة.

و اشتمل الإستبيان ككل على (40) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، و هذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

• اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا لكرونباخ):

يقصد بها أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل Cronbach s Alpha والجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم(04): مقياس ألفا كرونباخ

العبارة	40
معامل الثبات	0.979

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه أظهر الإستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.979 و هو معامل ثبات مرتفع في الدراسات الإجتماعية مما يشير إلى ثبات نتائج الدراسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل التحليل قمنا باستعمال برنامج SPSS v20 و ذلك لتفريغ و ترميز الإجابات، و كذا التحليل الإحصائي للبيانات و من خلاله إعتدنا على الأساليب الإحصائية التالية

- معامل الثبات ألفا لكرونباخ من أجل قياس درجة مصداقية الإجابات في فقرات الإستبيان.
- معامل الارتباط لحساب درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة واتجاه أسئلة الاستبيان
- اختبار Anova لاختبار الفروقات.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفسير الدور بين المتغير التابع والمستقل.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المطالب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنقوم بعرض خصائص العينة المدروسة، و كذا عرض نتائج الدراسة.

الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية

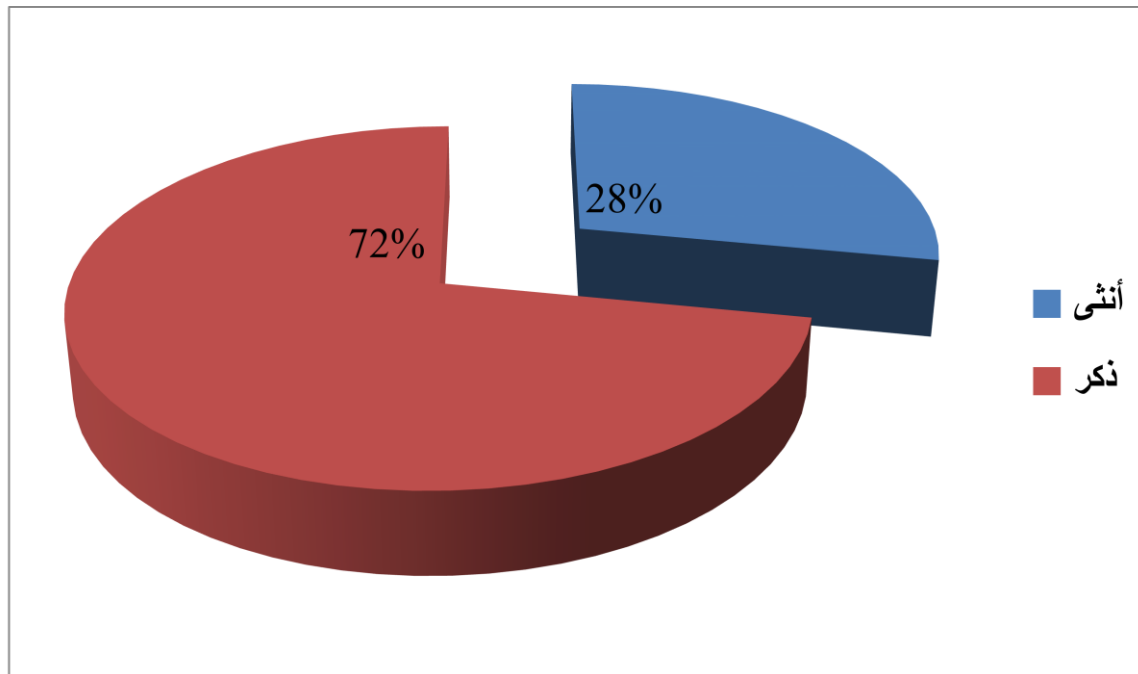
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة	التكرار	الجنس
72.0	36	ذكر
28.0	14	أنثى
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور 72% من مجموع العينة و هي النسبة الأكبر من الإناث التي تمثل 28%، أما بالنسبة للتفاوت بين النوعين الذكر و الأنثى راجع لطبيعة العمل.

الشكل (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
--------	---------	------



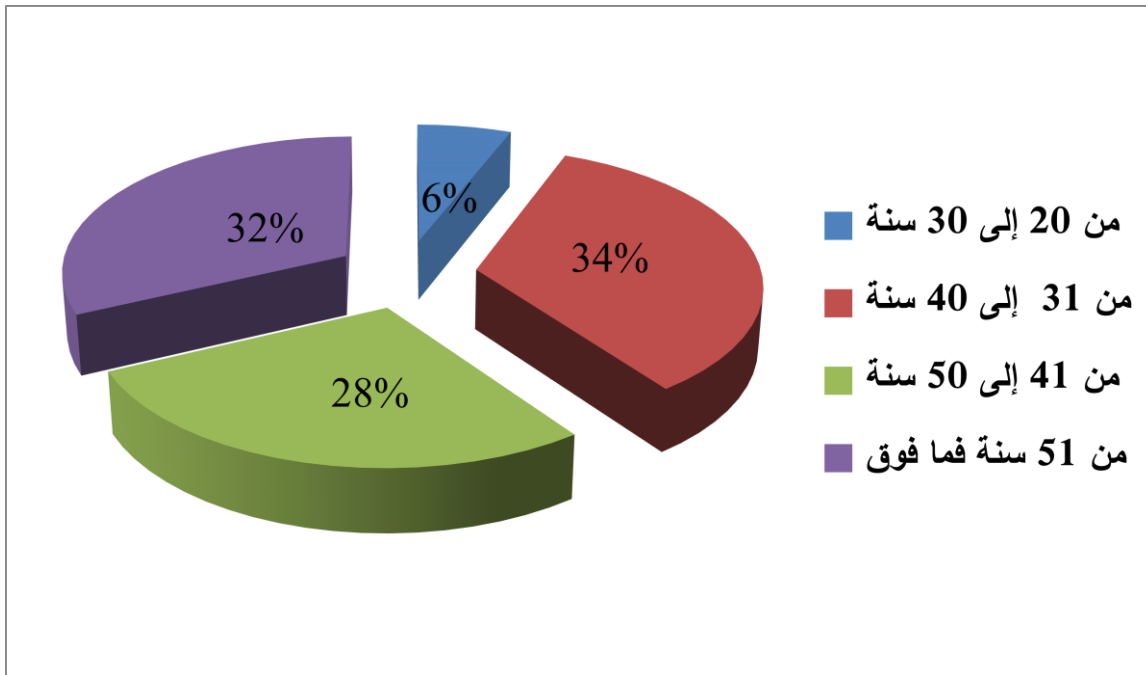
بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

6.0	3	من 20 إلى 30 سنة
34.0	17	من 31 إلى 40 سنة
28.0	14	من 41 إلى 50 سنة
32.0	16	من 51 سنة فما فوق
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار العينة موزعة بين مختلف الفئات العمرية، أن أكبر نسبة هي التي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 34%، و تليها الفئة التي أعمارهم من 51 فما فوق بنسبة 32%، و تليها الفئة التي أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 28%، و في الأخير الفئة التي أعمارهم بين 20 إلى 30 سنة.

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
20.0	10	ملحق إداري
18.0	9	رئيس مصلحة

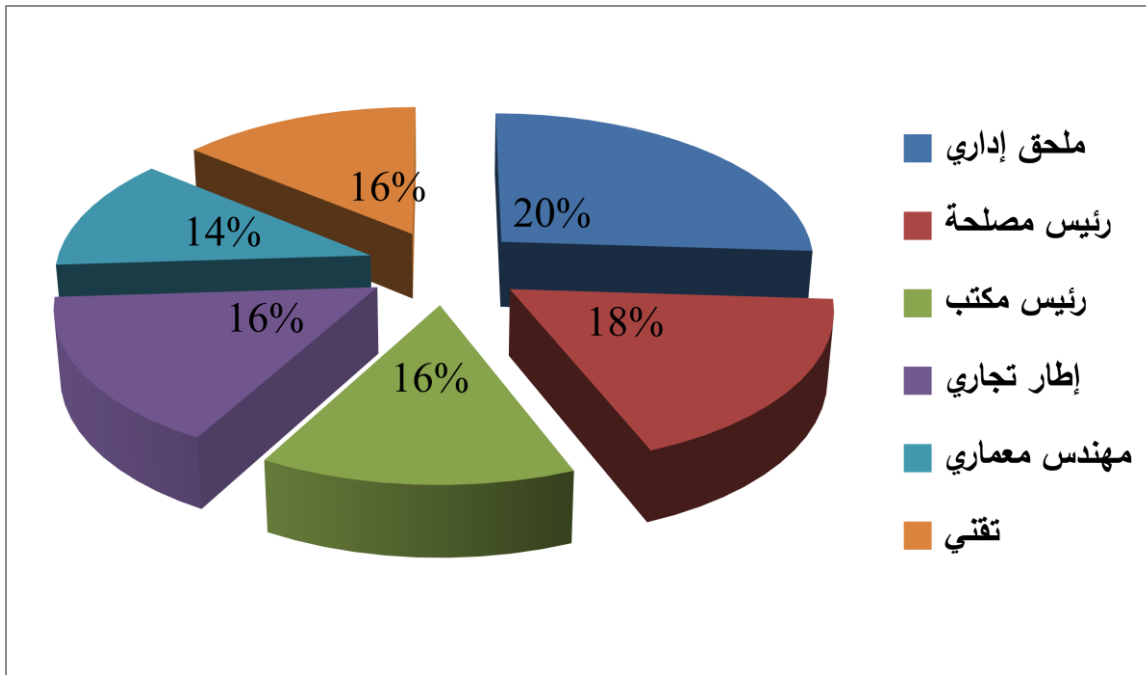
بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

16.0	8	رئيس مكتب
16.0	8	إطار تجاري
14.0	7	مهندس معماري
16.0	8	تقني
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رتبة ملحق إداري يمثل أكبر نسبة من أفراد العينة حيث بلغ عددهم 10 بنسبة 20%، و تليها رتبة رئيس مصلحة الذي بلغ عددهم 9 بنسبة 18%، و تليها رتبة رئيس مكتب، إطار تجاري، تقني حيث مثلت هذه الرتب عدد متساوي بلغ 8 بنسبة 16%، و أخيرا رتبة مهندس معماري و مثلت أصغر عدد 7 بنسبة 14%.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

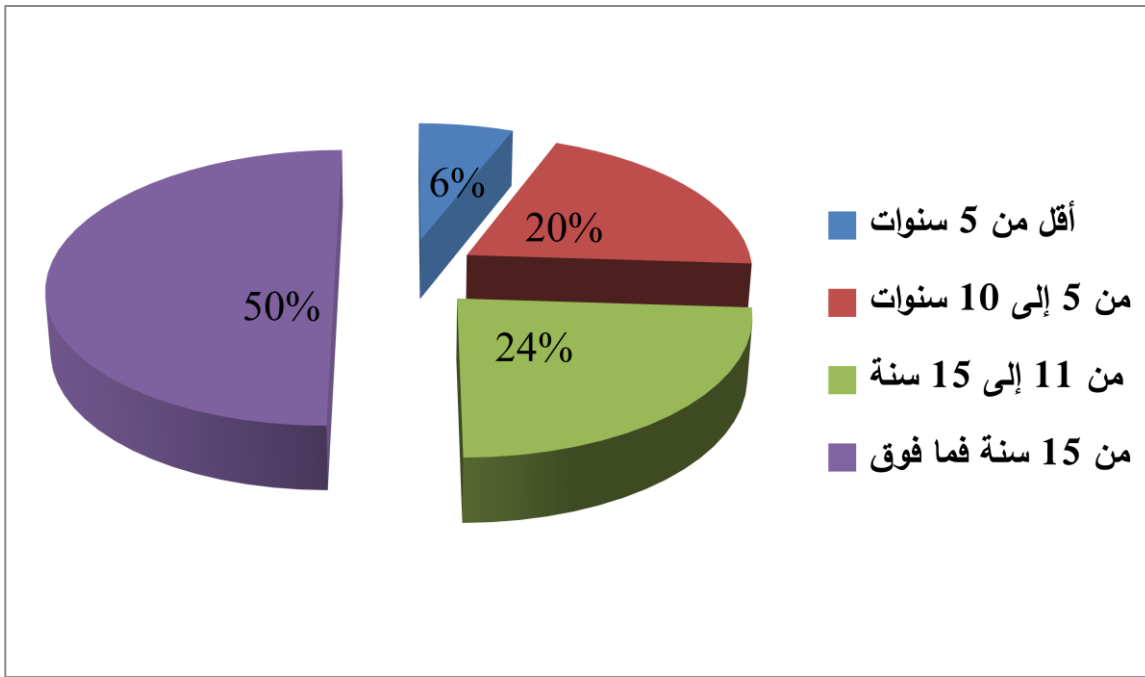
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
6.0	3	أقل من 5 سنوات
20.0	10	من 5 إلى 10 سنوات

24.0	12	من 11 إلى 15 سنة
50.0	25	من 15 سنة فما فوق
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة نسبتهم 50% قدرت خبرتهم 15 سنة فما فوق، و تليها نسبة 24% من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة 20% من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و في الأخير هناك نسبة 6% تقدر خبرتهم أقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



الفرع الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان

أولاً: عرض تحليل عبارات محور الولاء التنظيمي

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات					العبارات
			غير موافقة	غير موافق	محايد	موافق	موافقة شديدة	
متوسط	0.78895	1.9000	00	03	04	28	15	أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن تكرار

			00	6	8	56	30	نسبة%	وكالتي مع الآخرين.
مرتفع	0.91607	2.2400	01	05	07	29	08	تكرار	أنظر إلى المشكلات التي تواجه وكالتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.
			2	10	14	58	16	نسبة%	
مرتفع	0.75593	2.2000	01	03	05	37	04	تكرار	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الوكالة.
			2	6	10	74	8	نسبة%	
مرتفع	1.12649	2.5800	06	05	03	34	02	تكرار	أتمنى إكمال حياتي الوظيفية في هذه الوكالة.
			12	10	6	68	4	نسبة%	
مرتفع	1.05153	2.4200	04	03	09	28	06	تكرار	هذه الوكالة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.
			08	06	18	56	12	نسبة%	
مرتفع	0.89807	2.3600	02	04	08	32	04	تكرار	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الوكالة التي أعمل بها.
			04	08	16	64	08	نسبة%	
مرتفع	1.54774	2.1800	06	07	07	00	30	تكرار	أشعر أن هذه الوكالة توفر لي من المزايا مالا يتوفر في غيرها من الوكالات.
			12	14	14	00	60	نسبة%	
مرتفع	1.24556	3.1400	09	14	03	23	01	تكرار	من الصعب أن أترك عملي في هذه الوكالة حتى و لو عرض علي العمل في مكان آخر براتب أعلى.
			18	28	06	46	02	نسبة%	
مرتفع	1.03016	2.6000	05	05	05	35	00	تكرار	إن مجهوداتي في هذا العمل محل تقدير من قبل رؤسائي ما يجعلني أستمر في هذا العمل.
			10	10	10	70	00	نسبة%	
متوسط	0.68243	1.9400	00	00	10	27	13	تكرار	أدافع عن الوكالة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.
			00	00	20	54	26	نسبة%	
مرتفع	0.99057	2.2800	03	03	06	31	07	تكرار	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه الوكالة.
			06	06	12	62	14	نسبة%	
مرتفع	0.95298	2.5000	03	04	11	29	03	تكرار	لا أستطيع ترك الوكالة لأنني أشعر بالإمتان للعاملين بها.
			06	08	22	58	06	نسبة%	
مرتفع	1.15723	2.7400	06	08	05	29	02	تكرار	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في هذه الوكالة.
			12	16	01	33	14	نسبة%	
متوسط	0.66055	1.8200	00	02	01	33	14	تكرار	أحرص على إنجاز الأعمال بدقة و إتقان.
			00	04	02	66	28	نسبة%	
متوسط	0.50669	1.7800	00	00	02	35	13	تكرار	أهتم بتحقيق أهداف وكالتي من أجل

				00	00	04	70	26	نسبة%	نجاحها.
متوسط	0.54548	1.7800	00	00	03	33	14	14	تكرار	تهمني سمعة الوكالة.
			00	00	06	66	28	28	نسبة%	
متوسط	0.73983	1.9400	00	03	03	32	12	12	تكرار	هذه الوكالة تستحق كل الإخلاص و التقدير.
			00	06	06	64	24	24	نسبة%	
مرتفع	0.380	2.233	الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن هناك ولاء عالي داخل الوكالة بدرجة أهمية مرتفعة ومتوسط حسابي قدر بـ 0.233 وانحراف معياري 0.380 أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة متجانسة إلى حد كبير. ويمكن استخلاص مايلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 01 يساوي 1.90 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بالإعتراز حين التحدث عن الوكالة مع الآخرين.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 يساوي 2.24 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين ينظرون إلى مشكلات التي تواجه الوكالة على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 يساوي 2.20 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بوجود جو أخوي في الوكالة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 يساوي 2.58 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يتمنون إكمال حياتهم الوظيفية في الوكالة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 05 يساوي 2.42 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين في هذه الوكالة تجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من حيث أدائهم للعمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 يساوي 2.36 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يحسون بارتباط عاطفي اتجاه الوكالة التي يعملون بها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07 يساوي 2.18 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يشعرون أن الوكالة توفر لهم من المزايا ما لا يتوفر في غيرها من الوكالات.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 08 يساوي 3.14 ومستوى الأهمية مرتفعما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين من الصعب أن يتركوا عملهم في هذه الوكالة حتى ولو عرض عليهم في مكان آخر براتب أعلى.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 09 يساوي 2.60 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن مجهودات العاملين في هذا العمل محل تقدير من قبل رؤسائهم مما يجعلهم يستمرون في العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 1.94 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يدافعون عن الوكالة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 2.28 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يشعرون بالأمان الوظيفي في الوكالة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 2.50 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين لا يستطيعون ترك الوكالة لأنهم يشعرون بالإمتنان للعاملين بها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 2.74 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يفضلون أن يقضون حياتهم المهنية في الوكالة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 1.82 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يحرصون على إنجاز الأعمال بدقة و إتقان.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 1.78 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يهتمون بتحقيق أهداف الوكالة من أجل إنجازها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 يساوي 1.78 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين تهمهم سمعة الوكالة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 يساوي 1.94 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن الوكالة تستحق كل الإخلاص و التقدير.

ثانيا: عرض تحليل عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

التقييم	الانحراف المعياري	الحسابي المتوسط	الفئات					العبارات	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
متوسط	0.69517	1.9200	00	01	07	29	13	تكرار	أكون بديلا عن أي زميل في العمل، إذا اقتضت الظروف ذلك.
			00	02	00	58	26	نسبة%	
متوسط	0.57286	1.7200	00	01	0	33	16	تكرار	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.
			00	02	00	66	32	نسبة%	
مرتفع	0.92582	2.2000	02	03	06	31	08	تكرار	أتنازل عن الفترة المحددة لقضاء عطلتي لزميل آخر بأمر الحاجة إليها.
			04	06	12	62	16	نسبة%	
متوسط	0.56460	1.7400	00	01	00	34	15	تكرار	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم مع جو العمل.
			00	02	00	68	30	نسبة%	
متوسط	0.49487	1.8000	00	00	02	36	12	تكرار	أحافظ على تطبيق معايير المهمة التي أؤديها.
			00	00	04	72	24	نسبة%	
متوسط	0.78142	1.9600	01	02	02	34	11	تكرار	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.
			02	04	04	68	22	نسبة%	
متوسط	0.47852	1.6600	00	00	00	33	17	تكرار	أحرص على مصلحة الوكالة.
			00	00	00	66	34	نسبة%	
متوسط	0.67036	1.8600	05	33	11	30	14	تكرار	أعمل على استغلال الوقت و عدم تضييعه.
			10	66	22	66	28	نسبة%	
متوسط	0.75160	1.9200	01	01	03	33	12	تكرار	أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من إهتمامي بالجوانب السلبية لها.
			02	02	06	66	24	نسبة%	
متوسط	0.45221	1.8600	00	00	02	39	09	تكرار	أعتذر إذا أخطأت في حق أحد زملائي.
			00	00	04	78	18	نسبة%	
متوسط	0.63374	1.9200	00	01	05	33	11	تكرار	أعمل على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.
			00	02	10	66	22	نسبة%	
متوسط	0.61809	1.8400	00	01	03	33	13	تكرار	أقبل ملاحظات و اقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
			00	02	06	66	26	نسبة%	
متوسط	0.52060	1.8800	00	00	04	36	10	تكرار	أحرص على حضور الاجتماعات في الوكالة.
			00	00	08	72	20	نسبة%	

متوسط	0.55549	1.7600	00	00	03	32	15	تكرار	أهتم و أحرص على إعطاء صورة إيجابية للأخرين على الوكالة.	
			00	00	06	64	30	نسبة%		
متوسط	0.74203	1.9800	00	01	10	26	13	تكرار	أعتر بالإنتماء للوكالة و أدافع عنها.	
			00	02	20	52	26	نسبة%		
مرتفع	0.75160	2.0800	00	02	10	28	10	تكرار	أتابع بانتظام قراءة الإعلانات و المراسلات التي توجهها الوكالة للموظفين و الرد عليها.	
			00	04	20	56	20	نسبة%		
متوسط	0.66055	1.8200	01	00	01	35	13	تكرار	أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	
			02	00	02	70	26	نسبة%		
متوسط	0.67006	1.8000	01	00	01	34	14	تكرار	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات و الخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	
			02	00	02	68	28	نسبة%		
متوسط	0.71171	1.9400	01	00	05	33	11	تكرار	أتعرف على آراء زملائي قبل إتخاذ القرار و أحترمها.	
			02	00	10	66	22	نسبة%		
متوسط	0.219	1.87							الدرجة الكلية لمستوى المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك مواطنة منخفضة داخل الوكالة بدرجة أهمية متوسطة وبمتوسط حسابي قدر بـ 1.87 وانحراف معياري 0.219 أي أن إجابات أفراد عينة الدراسة متجانسة إلى حد ما. ويمكن استنتاج مايلي:

✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 18 يساوي 1.92 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يكونون بدلاء عن أي زميل في العمل إذا اقتضت الظروف ذلك.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 يساوي 1.72 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يساعدون زملائهم عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 20 يساوي 2.20 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يتنازلون عن الفترة المحددة لزميل آخر بأمر الحاجة إليها.

✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 21 يساوي 1.74 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يهتمون بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم مع جو العمل.



- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 يساوي 1.80 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يحافظون على تطبيق معايير المهمة التي أوديتها.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 23 يساوي 1.96 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يعملون بعد أوقات الدوام الرسمية إذغ اقتضت المصلحة العامة ذلك.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 24 يساوي 1.66 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يحرصون على مصلحة الوكالة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 25 يساوي 1.86 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يعملون على إستغلال الوقت و عدم تضييعه.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 26 يساوي 1.92 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يهتمون بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من إهتمامي بالجوانب السلبية لها.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 27 يساوي 1.86 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يعتذرون إذا أخطؤ في حق أحد زملائهم.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 28 يساوي 1.92 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يعملون على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 29 يساوي 1.84 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يتقبلون ملاحظات و اقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملهم.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 30 يساوي 1.88 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يحرصون على حضور الإجتماعات في الوكالة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 31 يساوي 1.76 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يهتمون و يحرصون على إعطاء صورة إيجابية للآخرين على الوكالة.

- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 32 يساوي 1.98 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يعترفون بالإنتماء للوكالة و أذافع عنها.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 33 يساوي 2.08 ومستوى الأهمية مرتفع مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يتابعون بانتظام قراءة الإعلانات و المراسلات التي تواجهها الوكالة للموظفين و الرد عليها.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 34 يساوي 1.82 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يقدمون الدعم المعنوي لزملائهم في الأوقات الصعبة.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 35 يساوي 1.80 ومستوى الأهمية متوسط مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات و الخبرات التي تساعد على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
- ✓ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 36 يساوي 1.94 ومستوى الأهمية مرتفع جدا مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على فقرات هذه العبارة وهذا يدل على أن العاملين يتعرفون على آراء زملائهم قبل اتخاذ القرار و أحترمها.

#### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الفرع سنقوم بقياس مستوى كل من المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الولاء التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عملي الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم و العقاريين الحضريين بعين الدفلى وكذا إيضاح وتحليل العلاقة بينهما وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

#### الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

1. لاختبار الفرضية نقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم(11): نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الاحتمالية
الولاء العاطفي	0.346	0.120	0.208

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الولاء العاطفي مرتبطة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.34) وهو ارتباط طردي موجب قوي، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ (0.12) أي أن بعد الولاء العاطفي يفسر (12%) من المتغير الحاصل في متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بينما النسبة الباقية (88%) تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير "سلوك المواطنة التنظيمية" لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج.

2. اختبار النموذج:

الجدول رقم(12): اختبار anova

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,224	1	,224	5,177	,029 <sup>b</sup>
Résidu	1,647	38	,043		
Total	1,871	39			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية لا يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك باستناد إلى قيمة معامل فيشر (D) المحسوبة البالغة (5.177) ومستوى الدلالة لهذا لاختبار جاء أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناء على صلاحية النموذج نستطيع النفي على أنه يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الجدول رقم(13): اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,261	,174		13,028	,000
العاطفي	-,176	,077	-,346	-2,275	,029

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة الدلالة Sig للبعد الولاء العاطفيبلغ: 0,029 وهذا أقل من 0,05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أن هذا البعد يوجد دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (14): نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية
الولاء المستمر	0.141	0.020	0.220

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الولاء المستمر مرتبطة بتغير سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.14) وهو ارتباط طردي موجب ضعيف، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ (0.020) أي أن بعد الولاء المستمر يفسر (2%) من المتغير الحاصل في متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بينما النسبة الباقية (98%) تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير "سلوك المواطنة التنظيمية" لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج.

الجدول رقم (15): اختبار anova

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,037	1	,037	,775	,384 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,834	38	,048		
Total	1,871	39			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك باستناد إلى قيمة معامل فيشر (D) المحسوبة البالغة (0.775) ومستوى الدلالة لهذا لاختبار جاء أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناء على صلاحية النموذج نستطيع النفي على أنه يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الجدول رقم(16):اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,046	,198		10,320	,000
المستمر	-,066	,075	-,141	-,881	,384

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة الدلالة Sig للبعد الولاء المستمربلغ: 0.384 وهذا أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  أي أن هذا البعد لا يوجد له دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم(17): نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة الاحتمالية
الولاء الأخلاقي	0.419	0.176	0.201

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الولاء الأخلاقي مرتبطة بتغيير سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.41) وهو ارتباط طردي موجب قوي، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ (0.176) أي أن بعد الولاء المستمر يفسر (17.6%) من المتغير الحاصل في متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، بينما النسبة الباقية (82.4%) تعود إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير "سلوك المواطنة التنظيمية" لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج.

الجدول رقم (18): اختبار anova

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,329	1	,329	8,111	,007 <sup>b</sup>
Résidu	1,542	38	,041		
Total	1,871	39			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية لا يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك باستناد إلى قيمة معامل فيشر (D) المحسوبة البالغة (8.111) ومستوى الدلالة لهذا لاختبار جاء أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبناء على صلاحية النموذج نستطيع النفي على أنه يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الجدول رقم (19): اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,153	,255		4,521	,000
الاخلاقي	,377	,132	,419	2,848	,007

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن قيمة الدلالة Sig للبعد الولاء الأخلاقي تبلغ: 0.007 وهذا أقل من 0.05، الأمر الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> أي أن هذا البعد يوجد له دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي اجريناها على عينة من العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى، وقد تم الإعتماد على الإستبيان الذي يعتبر من اهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة على مختلف المتغيرات ومحاور الدراسة. كما تم التطرق إلى مختلف الإجراءات الإختبارية التي تقوم على التأكد من جودة بيانات الدراسة، كما تم توضيح في هذا الفصل مختلف الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تفيد في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبيان واختبار الفرضيات حيث أنه بعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الإستبيان تبين أنه:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بالوكالة مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة بالوكالة متوسط .
- يوجد للولاء العاطفي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- لا يوجد للولاء المستمر دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- يوجد للولاء الأخلاقي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لدى العاملين بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

الخاتمة



يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حضي باهتمام من قبل الباحثين و الدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل و لهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة، مما ينعكس بصورة حتمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

على ضوء أهمية الولاء التنظيمي قمنا بإعداد هذه الدراسة سعيا منا للتعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

إنطلاقا من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية من الناحية الوصفية والإرتباطية، توصلنا إلى النتائج التالية:

#### أولا: إختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، بأنه يوجد دور للولاء العاطفي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- الفرضية الثانية: إن هذه النظرية غير محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، بأنه لا يوجد دور للولاء المستمر في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.
- الفرضية الثالثة: إن هذه النظرية محققة من خلال دراستنا النظرية و الميدانية، بأنه يوجد دور للولاء الأخلاقي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى.

#### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن:

1- متغير ( النوع الإجتماعي): أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغ عددهم 36 بنسبة تقدر بـ 72 % في حين بلغ أفراد العينة من الإناث 14 بنسبة تقدر بـ 28% أي إرتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى مقابل إنخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل العينة المدروسة ذات الطابع الإداري.

2- متغير (السن): أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم بين (31 و 40 سنة) من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 34% أي بما يقدر عددهم بـ 17 عام، تليها فئة العاملين التي تتراوح أعمارهم بين 51

فما فوق والمقدر عددهم بـ 16 عامل أي بنسبة 32% من العينة، تليها مباشرة فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة) فقدر عددهم بـ 14 عامل أي بنسبة 28% من العينة، لتأتي أصغر فئة والمقدرة بـ 3 أفراد بنسبة 6% من العينة.

3- متغير (المسمى الوظيفي): أن أغلب أفراد العينة ملحق إداري، حيث بلغ عددهم 10 فردا أي ما يعادل نسبة 20% من الحجم الإجمالي للعينة، كما بلغ عدد العاملين الذين ينتمون إلى رئيس مصلحة بلغ عددهم 09 أفراد أي ما يعادل نسبة 18% كما بلغ عدد كل من رئيس مكتب و إطار تجاري و تقني 08 أفراد أي ما يعادل نسبة 16% أما الفئة الأخيرة قد بلغ عددهم 07 أفراد من مهندس معماري بنسبة 14% وذلك راجع لطبيعة العمل وتوزيع المهام داخل الوكالة.

4- متغير (الخبرة المهنية): نلاحظ أن 25 عاملقدرت خبرتهم 15 سنة فما فوق أي بنسبة 50% من الحجم الإجمالي، في حين بلغ عدد العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 سنة 12 عامل أي ما نسبته 24% كما بلغ عدد العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 10 عاملين بنسبة 20% وجاءت في المرتبة الأخيرة فئة العاملين أقل من 5 سنوات والمقدر عددهم بـ 3 عاملين بنسبة 6% من الحجم الإجمالي وهذا كله إيجابي يدل على امتلاك العاملين خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة مهامهم.

5- أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي قد بلغ 3.81 بدرجة إستجابة مرتفعة وإنحراف معياري قدر بـ 0.899 ما يدل على أن الولاء التنظيمي لعمال الوكالة العقارية يتميز بمستوى مرتفع.

6- أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك سلوك مواطنة تنظيمية عالية داخل الوكالة بدرجة أهمية مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي قدر بـ 4.27 وانحراف معياري 0.685.

**ثالثا: إقتراحات موجهة للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى**

- ✚ ضرورة اهتمام الإدارة بالموارد البشري و تحفيزه ماديا و معنويا مما يعزز الإلتزام و الولاء للوكالة.
- ✚ تنظيم دورات تدريبية لتنمية الجانب القيمي لدى العاملين.
- ✚ العمل على إيجاد بيئة تنظيمية تحث على تبني مفهوم الولاء و سلوك المواطنة التنظيميين من خلال تقديم الحوافز المادية و المعنوية.
- ✚ الإهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الدورات و الندوات لإبراز سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✚ إبراز الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية للفرد و الجماعة و الوكالة.

رابعاً: أفاق الدراسة

نتمنى أن يكون بحثنا دافعا لإجراء بحوث تهتم بالموارد البشري و الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها و القدرة على التأثير، و التأثير به.

و كنهاية مفتوحة لهذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

1. أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي.
2. الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي.
3. دور القيم التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل.
4. سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري.

## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر المراجع

أولاً: القرآن الكريم

1. سورة التوبة، الآية 25.

ثانياً: الكتب

- 1.خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 2.عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار المشرق العربي، عمان، 2006.
- 3.اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، 1994.
- 4.مدحت أبو النصر، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
- 5.ناصر علي محمد، المواطنة دراسات و أبحاث، دار جوانا للنشر و التوزيع، القاهرة، 2015.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

❖ الأطروحات

- 1.السويسي أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017-2018.
- 2.حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعيةسونطراك ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.

❖ رسائل ماجستير

- 1.صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية و التعليم شمال الخليل و وسطها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017.

2. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
3. عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة عبد العزيز بجدة، 1437هـ-2016م.
4. عويضة إيهاب أحمد، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 1429هـ-2008م.
5. شريط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى للمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009.

➤ مذكرات ماستر

1. قرين منيرة، دور القيم التنظيمية الإندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل، دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب، المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020-2021.
2. بن براهيم عبد الهادي، أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، 2019-2020.
3. معوش عبد العزيز، بن قسوم زكريا، أثر التمكين الهيكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة الإدريين بالمؤسسة الإستشفائية محمد الصديق بن يحيى-جيجل، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2019-2020.
4. فرحي خليصة، أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019-2020.

رابعاً: الدوريات

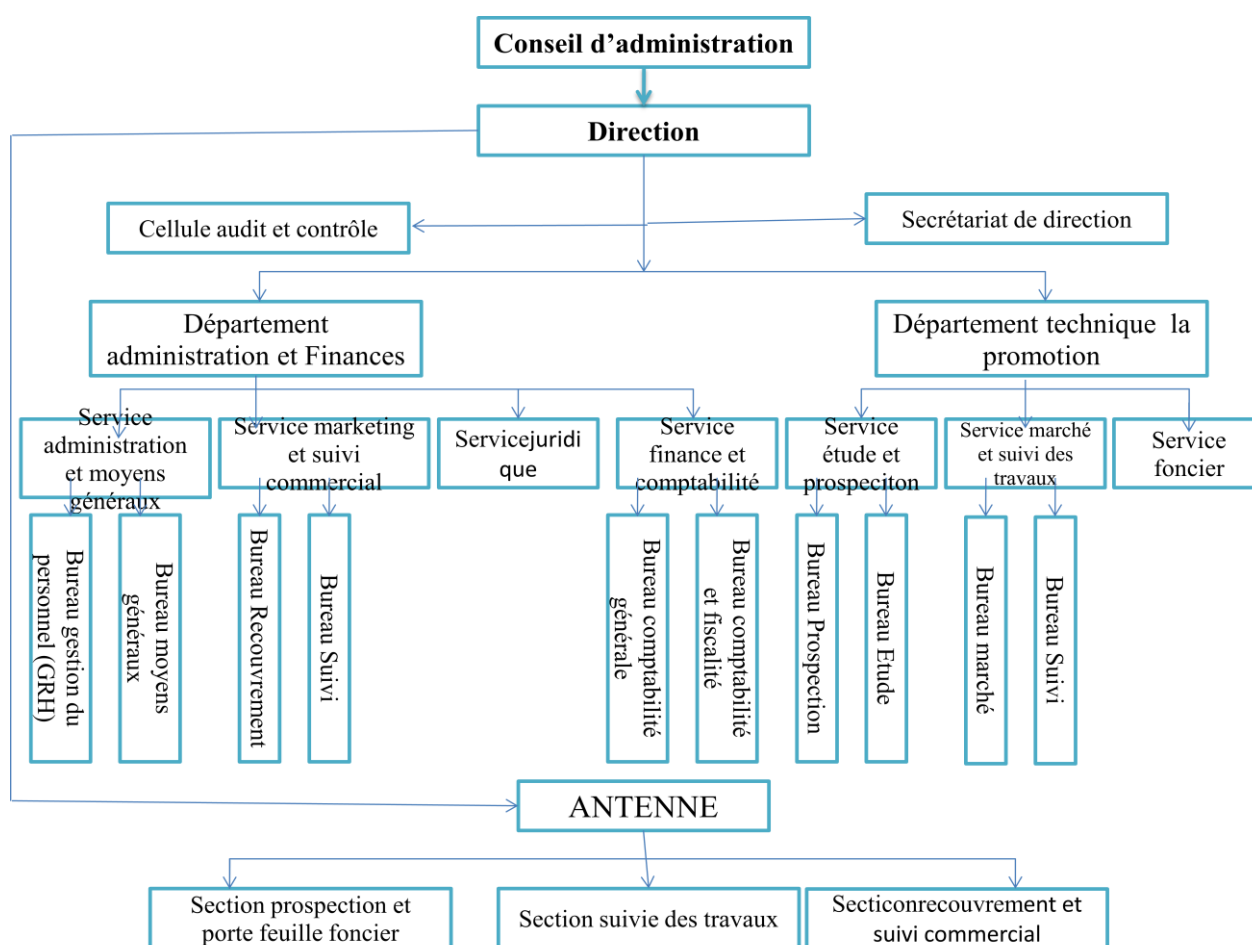
1. مقال علمي لحايل مصطفى، ميهوبي فوزي، مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة، دراسة مقارنة بين بعض المتغيرات، الصادر عن مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
2. مقال علمي لـ صخر أحمد، خزانة وهيبة، عبد اللاوي مفيد، أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة، الصادر عن المجلة الجزائرية للإقتصاد و التسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021.
3. مقال علمي لـ عسلي نور الدين، خوجة ياسمين، شلابي هاجر، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، الصادر عن مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، المجلد 04، العدد 02، 2020.
4. مقال علمي لـ حمياني صبرينة، بن أحمد لخضر، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، الصادر عن مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.
5. مقال علمي لـ بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي و واقعه في المؤسسة الإقتصادية، الصادر عن مجلة الإقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 03، 2019.
6. مقال علمي لـ بن بركة عبد الوهاب، هيشر سميرة، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية، دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة، بسكرة، الصادر عن مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، العدد 05، 2018.
7. مقال علمي لـ عقل فاطمة، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، أثر إستخدام الإتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة، الصادر عن مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية ISSN: 9750-2571، 2017.
8. مقال علمي لـ عبادو خديجة، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بالجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)، الصادر عن مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، ورقلة، العدد 18، مارس 2015.
9. مقال علمي لـ بوفالطة محمد سيف الدين، معتوق جمال، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية جامعة قسنطينة، الصادر عن مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021.

10. مقال علمي لـ شلابي وليد، قبوق عيسى، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، الصادر عن مجلة الجامع للدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، 2020.
11. مقال علمي لـ حنيش صلاح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، الصادر عن مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، 2019.
12. مقال علمي لـ يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، الصادر عن مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 23(01).
13. مقال علمي لـ مزهودة نور الدين، قرزة إسمهان، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الصادر عن المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 06، 2017.



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين



الملحق رقم (02): إستمارة إستبيان



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

إستمارة إستبيان

السادة و السيدات، عمال الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاريين الحضريين بعين الدفلى ،يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الإستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: "**دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية**" ، فمن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الإستبيان ، و الذي نرجو منكم الإجابة على أسئلته بصراحة و صدق و أمانة و هذا بوضع علامة (x) في المكان الملائم حسب ما تروه مناسباً، و كونوا واثقين أن كل ماتذكرونه من معلومات سيكون موضع سرية و لا يستخدم إلا لإغراض عملية، و في الأخير تقبلوا منا مسبقاً فائق الشكر و الإحترام على عظيم مساندتكم و حسن تعاونكم.

إشراف:

زنيبي فريدة

إعداد الطالبتين:

زرواطي إلهام

جبار أمانة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة:

النوع الإجتماعي:

1. ذكر  2. أنثى

السن:

1. من 20 إلى 30 سنة  2. من 31 إلى 40 سنة

3. من 41 إلى 50 سنة  4. سنة فما فوق

الرتبة الوظيفية:

1. ملحق إداري  2. رئيس مصلح

3. رئيس مكتب  4. إطار تجاري  5. مهندس معماري  6. تقني

الخبرة المهنية:

1. أقل من 5 سنوات  2. من 5 إلى 10 سنوات

3. من 11 إلى 15 سنة  4. فما فوق 15 سنة

المحور الثاني: المتغير المستقل: الولاء التنظيمي: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

درجة الموافقة					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
					أشعر بالإعتراز حينما أتحدث عن وكالتي مع الآخرين.	1
					أنظر إلى المشكلات التي تواجه وكالتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	2
					أشعر بوجود جو أخوي في هذه الوكالة.	3
					أتمنى إكمال حياتي الوظيفية في هذه الوكالة.	4
					هذه الوكالة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل.	5
					أحس بارتباط عاطفي اتجاه الوكالة التي أعمل بها.	6
					أشعر أن هذه الوكالة توفر لي من المزايا ما لا يتوفر في غيرها من الوكالات.	7

					8	من الصعب أن أترك عملي في هذه الوكالة حتى و لو عرض علي العمل في مكان آخر براتب أعلى.
					9	إن مجهوداتي في هذا العمل محل تقدير من قبل رؤسائي ما يجعلني أستمر في هذا العمل.
					10	أدافع عن الوكالة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.
					11	أشعر بالأمان الوظيفي في هذه الوكالة.
					12	لا أستطيع ترك الوكالة لأنني أشعر بالإمتنان للعاملين بها.
					13	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في هذه الوكالة.
					14	أحرص على إنجاز الأعمال بدقة و إتقان.
					15	أهتم بتحقيق أهداف وكالتي من أجل نجاحها.
					16	تهمني سمعة الوكالة.
					17	هذه الوكالة تستحق كل الإخلاص و التقدير.

المحور الثالث: المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

درجة الموافقة					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					18	أكون بديلا عن أي زميل في العمل، إذا اقتضت الظروف ذلك.
					19	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.
					20	أتنازل عن الفترة المحددة لقضاء عطلتي لزميل آخر بأمر الحاجة إليها.
					21	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم مع جو العمل.
					22	أحافظ على تطبيق معايير المهمة التي أؤديها.
					23	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.
					24	أحرص على مصلحة المنظمة.
					25	أعمل على استغلال الوقت و عدم تضييعه.
					26	أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من إهتمامي بالجوانب السلبية لها.
					27	أعتذر إذا أخطأت في حق أحد زملائي.
					28	أعمل على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.
					29	أقبل ملاحظات و اقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.
					30	أحرص على حضور الاجتماعات في الوكالة.
					31	أهتم و أحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين على الوكالة.

					أعتر بالإنتماء للوكالة و أدافع عنها.	32
					أتابع بانتظام قراءة الإعلانات و المراسلات التي توجهها،الوكالة للموظفين و الرد عليها.	33
					أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	34
					أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات و الخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	35
					أتعرف على آراء زملائي قبل إتخاذ القرار و أحترمها.	36

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

Effectifs

Statistiques

		النوع الاجتماعي	السن	الرتبة الوظيفية	الخبرة المهنية
N	Valide	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0
	متوسط حسابي	1,2800	2,8600	3,3400	3,1800
	الانحراف	,45356	,94782	1,75674	,96235

Tableau de fréquences

النوع الاجتماعي

		تكرار	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	72,0	72,0	72,0
	أنثى	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن

		التكرار	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	3	6,0	6,0	6,0
	سنة 40 إلى 31 من	17	34,0	34,0	40,0
	سنة 50 إلى 41 من	14	28,0	28,0	68,0
	سنة فمافوق 51 من	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

		التكرار	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ملحق إداري	10	20,0	20,0	20,0
	رئيس مصلحة	9	18,0	18,0	38,0
	رئيس مكتب	8	16,0	16,0	54,0
	إطار تجاري	8	16,0	16,0	70,0
	مهندس معماري	7	14,0	14,0	84,0
	تقني	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		التكرار	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	3	6,0	6,0	6,0
	سنوات 10 إلى 5 من	10	20,0	20,0	26,0
	سنة 15 إلى 11 من	12	24,0	24,0	50,0
	سنة 15 فمافوق	25	50,0	50,0	100,0
Total	50	100,0	100,0		

أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عنو كالتيمع الآخرين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شدة	15	30,0	30,0	30,0
	موافق	28	56,0	56,0	86,0
	محايد	4	8,0	8,0	94,0
	غير موافق	3	6,0	6,0	100,0

Total	50	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

انظر إلى المشكلات التي تواجهها كالتالي على أنها جزء من مشكلاتها الشخصية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	8	16,0	16,0	16,0
موافق	29	58,0	58,0	74,0
محايد	7	14,0	14,0	88,0
غير موافق	5	10,0	10,0	98,0
غير موافقة شديدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشعر بوجود دجوا أخوي في هذا الوكالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	4	8,0	8,0	8,0
موافق	37	74,0	74,0	82,0
محايد	5	10,0	10,0	92,0
غير موافق	3	6,0	6,0	98,0
غير موافقة شديدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أتمنى إكمال حياتي الوظيفية في هذا الوكالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	2	4,0	4,0	4,0
موافق	34	68,0	68,0	72,0
محايد	3	6,0	6,0	78,0
غير موافق	5	10,0	10,0	88,0
غير موافقة شديدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هذا الوكالة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أداءني للعمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	6	12,0	12,0	12,0
موافق	28	56,0	56,0	68,0
محايد	9	18,0	18,0	86,0
غير موافق	3	6,0	6,0	92,0
غير موافقة شديدة	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحسب أن تباطؤ عاطفياتها الوكالة التي أعمل بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	4	8,0	8,0	8,0
موافق	32	64,0	64,0	72,0
محايد	8	16,0	16,0	88,0
غير موافق	4	8,0	8,0	96,0
غير موافقة شديدة	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشعر أن هذا الوكالة توفر لي نماذج إيجابية لا تتوفر في غير هاتين الوكالات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------



موافقة	30	60,0	60,0	60,0
محايد	7	14,0	14,0	74,0
غير موافق	7	14,0	14,0	88,0
غير موافقة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

من الصعب أن نرى عملنا في هذا المكتب حتى لو عرضنا العمل في مكان آخر براتب أعلى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	1	2,0	2,0	2,0
موافق	23	46,0	46,0	48,0
محايد	3	6,0	6,0	54,0
غير موافق	14	28,0	28,0	82,0
غير موافقة	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

إننا نرى أن عملنا في هذا المكتب مقبول وسانما يجلبنا استمرار في هذا العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	35	70,0	70,0	70,0
محايد	5	10,0	10,0	80,0
غير موافق	5	10,0	10,0	90,0
غير موافقة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أدفعنا إلى المكتب عند ذكر هابسو وحتب عددنا كالمعروف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	27	54,0	54,0	80,0
محايد	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أشعر بالامانة وظي في هذا المكتب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	7	14,0	14,0	14,0
موافق	31	62,0	62,0	76,0
محايد	6	12,0	12,0	88,0
غير موافق	3	6,0	6,0	94,0
غير موافقة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

لا أستطيع أن أرى كالمعروف في الامتثال للمعيار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	3	6,0	6,0	6,0
موافق	29	58,0	58,0	64,0
محايد	11	22,0	22,0	86,0
غير موافق	4	8,0	8,0	94,0
غير موافقة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أفضل أن أقضي حياتي المهنية في هذا المكتب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	2	4,0	4,0	4,0
موافق	29	58,0	58,0	62,0
محايد	5	10,0	10,0	72,0
غير موافق	8	16,0	16,0	88,0
غير موافقة شديدة	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على إنجاز الأعمال بدقة وإتقان.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	14	28,0	28,0	28,0
موافق	33	66,0	66,0	94,0
محايد	1	2,0	2,0	96,0
غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أهتم بتحقيق أهداف الوكالة التيمناً بواجبها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	35	70,0	70,0	96,0
محايد	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تهمني سمعة الوكالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	14	28,0	28,0	28,0
موافق	33	66,0	66,0	94,0
محايد	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

هذه الوكالة تستحق كل الإخلاص والتقدير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شديدة	12	24,0	24,0	24,0
موافق	32	64,0	64,0	88,0
محايد	3	6,0	6,0	94,0
غير موافق	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,9000	2,2400	2,2000	2,5800	2,4200	2,3600	2,1800	3,1400	2,6000	1,9400	2,2800	2,5000	2,7400	1,8200	1,7800	1,7800	1,9400
Ecart-type		,78895	,91607	,75593	1,12649	1,05153	,89807	1,54774	1,24556	1,03016	,68243	,99057	,95298	1,15723	,66055	,50669	,54548	,73983

أساعدن ملانين عندما يكون نلديهما أعباء عمل كثيرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	16	32,0	32,0
	موافق	33	66,0	98,0
	غير موافق	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أنتاز لعنا لفترة المحددة لقضاء عطلتينز ميلاخر بامسال حاجة اليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	8	16,0	16,0
	موافق	31	62,0	78,0
	محايد	6	12,0	90,0
	غير موافق	3	6,0	96,0
	غير موافقة شديدة	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

اهتم بمساعدة العاملين اجدد على التأقلم مع جو العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	15	30,0	30,0
	موافق	34	68,0	98,0
	غير موافق	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أحافظ على تطبيق معايير المهمة التي أؤديها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	12	24,0	24,0
	موافق	36	72,0	96,0
	محايد	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	11	22,0	22,0
	موافق	34	68,0	90,0
	محايد	2	4,0	94,0
	غير موافق	2	4,0	98,0
	غير موافقة شديدة	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أحرص على مصلحة الوكالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	17	34,0	34,0
	موافق	33	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أعمل على استغلال الوقت وعدم تضيقه.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	14	28,0	28,0
	موافق	30	60,0	88,0
	محايد	5	10,0	98,0
	غير موافق	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية لها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	12	24,0	24,0
	موافق	33	66,0	90,0
	محايد	3	6,0	96,0
	غير موافق	1	2,0	98,0
	غير موافقة شديدة	1	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أعترف إذا أخطأت فحقاً أحذر ملاني.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	9	18,0	18,0
	موافق	39	78,0	96,0
	محايد	2	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

أعمل على تصغير المشاكل مع العاملين الآخرين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة شديدة	11	22,0	22,0
	موافق	33	66,0	88,0

محايد	5	10,0	10,0	98,0
غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أقبل ملاحظاتهم اقتراحات ملائحة لا يخطأ في أدائها عملي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	33	66,0	66,0	92,0
محايد	3	6,0	6,0	98,0
غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أحرص على حضور الاجتماعات في الموعد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	10	20,0	20,0	20,0
موافق	36	72,0	72,0	92,0
محايد	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عند التواجد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	15	30,0	30,0	30,0
موافق	32	64,0	64,0	94,0
محايد	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أعزى بالانتماء للوكالة وأدفع عنها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	26	52,0	52,0	78,0
محايد	10	20,0	20,0	98,0
غير موافق	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

تابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها، الوكالة للموظفين والرد عليها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	10	20,0	20,0	20,0
موافق	28	56,0	56,0	76,0
محايد	10	20,0	20,0	96,0
غير موافق	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أقدم ألد عمال معنويين ملائحة في الأوقات الصعبة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة شدة	13	26,0	26,0	26,0
موافق	35	70,0	70,0	96,0
محايد	1	2,0	2,0	98,0
غير موافقة شدة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

أقوم بتزويدك بملايين المعلومات والخبر التي تساعدك على اتخاذ قرارات وأعمالهم على أحسن وجه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	14	28,0	28,0	28,0
موافق	34	68,0	68,0	96,0
محاييد	1	2,0	2,0	98,0
غير موافقة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

اتعرف على أعضائنا من خلال اتخاذ القرار واحترامها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافقة	11	22,0	22,0	22,0
موافق	33	66,0	66,0	88,0
محاييد	5	10,0	10,0	98,0
غير موافقة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	40

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\DELL\Downloads\spss.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العاطفي	40	1	3	2,20	,431
المستمر	40	2	4	2,59	,467
الاخلاقي	40	2	2	1,91	,244
المواطنة	40	2	3	1,87	,219
N valide (listwise)	40				

الفرضية الأولى:

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العاطفي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,346 <sup>a</sup>	,120	,097	,208

a. Valeurs prédites : (constantes), العاطفي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,224	1	,224	5,177	,029 <sup>b</sup>
	Résidu	1,647	38	,043		
	Total	1,871	39			

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), العاطفي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,261	,174		13,028	,000
	العاطفي	-,176	,077	-,346	-2,275	,029

a. Variable dépendante : المواطنة

الفرضية الثانية:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المستمر <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,141 <sup>a</sup>	,020	-,006	,220

a. Valeurs prédites : (constantes), المستمر

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,037	1	,037	,775	,384 <sup>b</sup>
	Résidu	1,834	38	,048		
	Total	1,871	39			

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), المستمر

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,046	,198		10,320	,000
	المستمر	-,066	,075	-,141	-,881	,384

a. Variable dépendante : المواطن

الفرضية الثالثة:

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاخلاقي <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,419 <sup>a</sup>	,176	,154	,201

a. Valeurs prédites : (constantes), الاخلاقي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,329	1	,329	8,111	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	1,542	38	,041		
	Total	1,871	39			

a. Variable dépendante : المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاخلاقي

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,153	,255		4,521	,000
	الاخلاقي	,377	,132	,419	2,848	,007

a. Variable dépendante : المواطنة