

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: / 2022

## الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي البنوك

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

إشراف:

د.مغار عبد الوهاب

شعبة: علم النفس

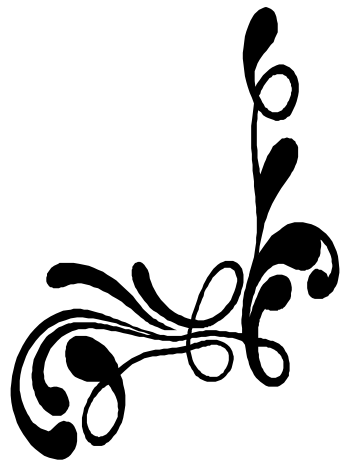
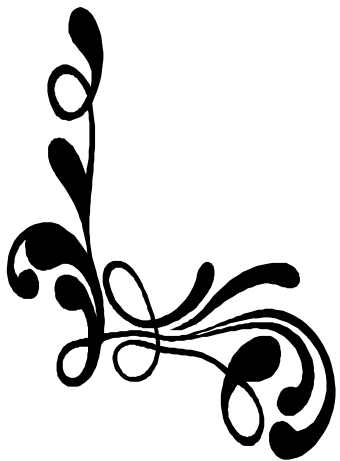
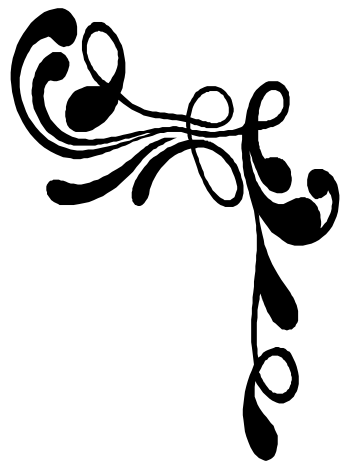
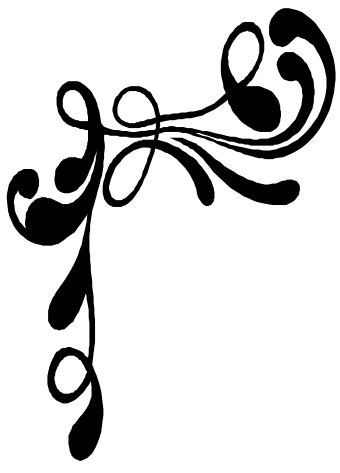
إعداد الطالبات :

أمني عياد

أحلام دراج

الزهرة بوعبدالله

السنة الجامعية: 2022/2021



# شكر و عرفان

الحمد لله حق حمده وسبحانه العزيز ، الشكر له وحده بأن وهبنا العقل

وفضلنا بالعلم

لكل منبع إنجاز ، ولكل شكر قصيدة ، ولكل مقام مقال ،

ولكل نجاح شكر وتقدير وفاء وتقديرا واعترافا منا بالجميل

نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدا

في مساعدتنا في مجال البحث العلمي ، وأخص بالذكر

الدكتور مغار عبد الوهاب الإشراف والتوجيه

، صاحب الفضل في مساعدتنا وفي تجميع المادة العلمية ،

فجزيل الشكر نهديك ، ورب العرش يحميك ماذا نقول عن صاحب التألق

والإبداع الفكري فكلمات الثناء لا توفيك حقك فشكرا لك على عطائك

إن قلت شكرا فشكرنا لن يوفيك ، حقا سعيت والسعي مشكور ،

لك منا كل الثناء والتقدير

بعدد قطرات المطر ، واللوان الزهر ، وشذى العطر ،

على جهودك الثمينة والقيمة ولاسيما ارشاداتك في هذا البحث

## إهداء

### أماني

أهدي تخرجي إلى من جرع الكأس فارغا يسقيني قطرة الحب إلى القلب الكبير والذي  
العزیز .

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة إلى القلوب  
الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي وأخواتي .

### زهرة

أهدي تخرجي إلى من كان سبب فرحتي وشمعة دربي أمي الغالية التي كانت سندي في  
مسيرتي الدراسية ن وإلى روح أبي الحبيب الذي تمنيت أن يشاركني في هذا اليوم السعيد  
وأشكر اختي الحبيبة وإخوتي على دعمهم المعنوي لي .

### أحلام

أهدي ثمرة جهدي إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد  
لي طريق النجاح ، أبي العزيز إلى من أرضعتني حبا وحنانا أمي العزيزة إلى غالياتي  
وروحي اللواتي لا يمكن أن أنس دعمهم شقيقاتي العزيزات أنجحهم الله وحفظهم .

### نهدي

إلى اللذين بذلو كل جهد وعطاء لكي نصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام ولاسيما الأستاذ  
الفاضل مغار عبد الوهاب

## ملخص الدراسة :

### بالعربية :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لموظفي البنوك، و تكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين لبنك التنمية المحلية و البالغ عددهم 85 استخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة البالغ حجمها (30) موظف ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنظيمي، السلوكيات، المواطنة التنظيمية.

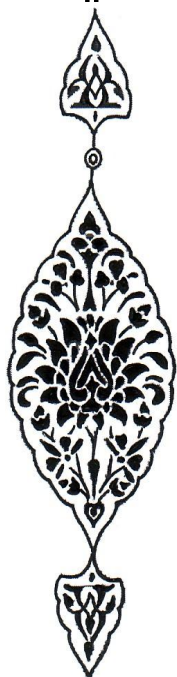
## Study summary:

**The study aimed at a field study of the organization of cooperation in the field of interrelations with a field study for bank employees, a joint field study between employees and employees, the results of the study in field pages, and we relied on the descriptive approach in addressing this research to reach the results of the study, and to analyze the data was relied on several Statistical degrees, including: descriptive statistics measures .**

**Keywords: organizational intelligence, behaviors, organizational citizenship.**

فهرس

المحتويات



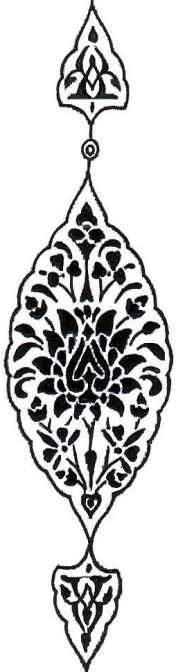
الصفحة	خطة البحث
-	شكر و عرفان
-	إهداء
أ-ب	مقدمة
الإطار العام للدراسة	
03	اشكالية الدراسة
05	فرضيات الدراسة
.06	أهداف الدراسة
..06	أهمية الدراسة
.06	تحديد المفاهيم الاجرائية
07	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الذكاء التنظيمي	
12	أولاً: مفهوم الذكاء التنظيمي
13	ثانياً: أهمية الذكاء التنظيمي
14	ثالثاً: مستويات الذكاء التنظيمي
15	رابعاً: أبعاد الذكاء التنظيمي
17	خامساً: مكونات الذكاء التنظيمي
الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية	

20	أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية ونشأتها
22	ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
24	ثالثاً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
26	رابعاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
28	سادساً: معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</b>	
31	تمهيد
32	محددات الدراسة
32	حدود الدراسة
32	المنهج المستخدم
33	مجتمع و عينة الدراسة
33	ادوات الدراسة
34	الخصائص السيكومترية
37	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
39	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرئيسية
41	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الاولى
42	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية
44	عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة
47	خاتمة
-	قائمة المصادر و المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
34	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	01
35	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	02
36	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	03
38	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	04
38	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05
40	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	06
42	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	07
43	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	08
44	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	09

# مَقَدِّمَةٌ





## مقدمة :

تعتبر الإدارات من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر وذلك لدورها في تسهيل الأعمال والتركيز على الأهداف ، كما تعد عملية اساسية في المجتمعات البشرية، من أجل تنظيم وتيسير امور الإنسان حيث يلمسها في ترتيب حياته وشؤون اسرته، وكذلك نشهدها في المؤسسات لتحقيق أهدافها بغض النظر عن حجمها، فوجود الإدارة أمر حتمي كونها الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية يعتمد على أساليب إدارية حيث تكفل تقديم أفضل الخدمات في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

وتعد إدارة البنوك أحد أنواع الإدارة المتواجدة في مجتمعنا لتحقيق الأهداف المخطط لها، وتتسم بأهمية خاصة تكمن بدورها في توفير المناخ التنظيمي في البيئة للموظفين الذي يعكس أثره على العملية الإنتاجية.

والذكاء التنظيمي يُعد أحد الأساليب المتطورة التي تُوجد مؤسسات بنكية ذكية، وقد بينتها الأدبيات السابقة ذات العلاقة في هذا المجال لرفع مستوى ذكاء المؤسسة، حيث أن هناك دراسات أشارت إلى دور الذكاء التنظيمي في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للموظفين، حيث أن المؤسسات التي ترغب بأن تكون ذكية عليها ان تترك الأساليب التقليدية في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، وعليها أن تقوم بتحفيز بعض السلوكيات لديهم ومن أهم هذه السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية ويعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا تطوعيا يقوم به الموظف اختياريا، دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز أو مكافآت وهو يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المؤسسة(البنك) وفعاليتها ويعد شكلا من اشكال الدور الإضافي الذي يسهم في فاعلية الإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه زيادة فاعلية المنظمة مما يؤدي إلى النجاح لتحقيق الأهداف المرجوة.

والحديث عن المواطنة حديث عن السلوك والتأثير بالسلوك هو من أصعب وأعقد الجوانب وأكثرها حاجة لوسائل وأساليب غير مباشرة تستثمر ما لدى الموظفين من قدرات

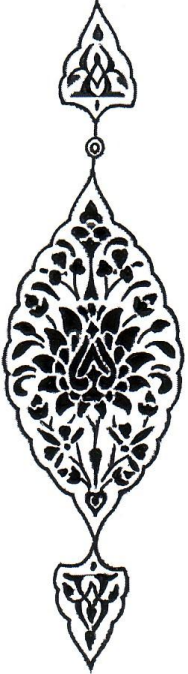
وسمات، وتظل المواطنة مشروع يتم فيه توظيف الكثير من الوسائل والبرامج لتعزيز حب الوطن، وبذل الجهود من أجله للوصول لمجتمع رياضي ناجح ومستقبل مشرق.

من خلال بحثنا هذا العلمي قمنا بدراسة وتحليل ومناقشة الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي موظفي البنك بولاية المسيلة .

قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى أربعة فصول اعتمدنا في الفصل الأول على الإطار العام للدراسة من إشكالية وأهداف وفرضيات وبعض الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فقد تحدثنا عن الذكاء التنظيمي حيث شرحنا فيه مفهومه وأهميته ومستوياته وأيضاً تكلمنا عن أبعاده وأهم مكوناته ، و الفصل الثالث فقد احتوى على سلوك المواطنة التنظيمية قدمنا فيه المفهوم والأهمية والنظريات وأيضاً خصائصه وأهم المعوقات التي يتعرض لها، الفصل الرابع فقد عرضنا فيه منهجية الدراسة و إجراءاتها من منهج وعينة ومجالات دراسة وتحليل النتائج وتفسيرها . وختمنا بحثنا بخاتمة ألحقنا بها قائمة المراجع والملاحق وفهرس للمحتويات .

# الإطار العام للدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- تحديد المصطلحات.
- 6- الدراسات السابقة.



### الإشكالية:

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها العديد من التحديات، ويعود ذلك الى التطورات الحاصلة في ظل التغيرات المتلاحقة على مختلف الجوانب، خاصة الجانب الاقتصادي منها وذلك نتيجة تطور النظام والعولمة، ويستمد هذا الموضوع أهميته في كونه يدرس واقع يمارس يوميا أي لارتباطه الوثيق بالحياة العملية مما يجعله محل اهتمام العام والخاص حيث أن البنية الاقتصادية القوية لأي دولة كانت تعتبر المعيار الأولي والأساسي للتقدم والنمو، ولا يتحقق ذلك إلا بتفعيل هذه المؤسسات وتعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية التي تنشط الاقتصاد والتي تلعب دور الوسيط المالي بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين عن طريق منح القروض واستقبال الودائع، فهي تساهم بطريقة فعالة للوصول الى التنمية الاقتصادية.

وفي ظل التقدم السريع أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة المنافسة الشديدة مما أدى بها للبحث بشكل أكبر في طرق التعامل و التعرف على قدرات المنافسين وحاجة الأسواق، وبهذا أصبح الذكاء التنظيمي مطلبا ضروريا للمؤسسة البنكية كي تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية، حيث ينطوي الذكاء التنظيمي في قدرة المؤسسة على تعبئة رأس مالها الفكري والتركيز على تلك القدرات العقلية لتطويرها وتحقيق اهدافها، حيث يتمثل الذكاء التنظيمي في القدرة التي تلهب عمليات عقل المؤسسة (الإدارة) بسرعة الفهم وقوة الفطنة وجودة الرأي واستكشاف الأمور، والجاهزية العالية والمحافظة على المعلومات والمعارف وإعادة تدويرها وتهيئتها لمواجهة المشكلات، وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة (عبدالله الزيد، 2016، ص24)

لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية على أهمية الذكاء التنظيمي من بينها دراسة (القردهجي 2013 بعنوان أثر نظم إدارة الموارد البشرية في الذكاء التنظيمي) بالإضافة إلى دراسة (حيدر جاسم عبيد الجبوري 2013، بعنوان اختبار العلاقة بين القابليات

## الإطار العام للدراسة

الاستراتيجية والذكاء التنظيمي لدى موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف،  
(الكوفة)

وان المؤسسة البنكية الناجحة هي التي تستثمر في انتقاء الموظفين لديها، فالمورد البشري الكفؤ يعد وسيلة البنك وهدفه وغايته حيث يقابل اخلاص الموظف وتقانيه في العمل، و مصطلح سلوك المواطنة وهو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الاندماج والمحبة التي يبديها الأفراد اتجاه وظائفهم، وان ضعف سلوك المواطنة في العمل يترتب عليه فقدان روح الابداع وانخفاض الانتاجية وتراجع مستويات الروح المعنوية (شلابي، 2015، ص4) وقد اثبتت ذلك الكثير من الدراسات مثل دراسة(معراج الهواري ومريم شرع 2009 التي تناولت العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجية التنافسية) اضافة الى دراسة (حياة الذهبي 2013 حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية)

فالبعد القيمي من اهم عناصر النجاح والمواطنة سلوك وممارسات اولئك العاملين الذين يحرصون على فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني (السحيمات، 2007، ص22)

وبهذا تسعى المؤسسة البنكية على اختلاف أنواعها إلى تعزيز مفاهيم الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة بإدارة الموارد البشرية والبنك المركزي الجزائري شأنه شأن هذه المؤسسات، حيث انه يشكل الركيزة الأساسية في الاقتصاد القومي للدولة، وبناءا عليه تمثلت مشكلة الدراسة في طرح التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

### 1- لتساؤلات الفرعية:

1-هل هناك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

## الإطار العام للدراسة



2- هل هناك علاقة بين المصير المشترك وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

3- هل هناك علاقة بين الرغبة في التغيير وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

4- هل هناك علاقة بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

5- هل هناك علاقة بين الموائمة والتطابق وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

6- هل هناك علاقة بين نشر المعرفة وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

7- هل هناك علاقة بين إيمان الموظفين ببذل المزيد من العمل وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري؟

### 2-فرضيات الدراسة:

1- هناك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

2- توجد علاقة بين المصير المشترك وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

3- توجد علاقة بين الرغبة في التغيير وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

4- توجد علاقة بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

5- توجد علاقة بين الموائمة والتطابق وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

6-توجد علاقة بين نشر المعرفة وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

## الإطار العام للدراسة



7- هناك علاقة بين إيمان الموظفين ببذل مزيد من العمل وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

### 3-أهداف الدراسة:

1- معرفة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

2- معرفة العلاقة بين المصير المشترك وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

3- معرفة العلاقة بين الرغبة في التغيير وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

4- معرفة العلاقة بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

5- معرفة العلاقة بين الموائمة والتطابق وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

6- معرفة العلاقة بين نشر المعرفة وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

7- معرفة العلاقة بين إيمان الموظفين ببذل مزيد من العمل وسلوك المواطنة لدى موظفي البنك المركزي الجزائري.

### 4-أهمية الدراسة

1. ترجع أهمية الدراسة الى انها تفيد المهتمين بالجانب الإداري في تعميق الفهم حول

الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة، وأثرهما في سير العمل

2. أهمية سلوك المواطنة لكل من الموظف والمؤسسة حيث ان اختبار دور الذكاء

التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين

## الإطار العام للدراسة



3. تتجسد الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على مفهوم الذكاء التنظيمي وأهميته وطرق قياسه وأكثر...، أما الأهمية العلمية فتبرز من خلال ربط الذكاء

التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة لدى موظفي البنك

4. اظهر واقع وآفاق الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة على المؤسسة البنك المركزي

الجزائرية

5. تبيان تطبيق الذكاء التنظيمي وسلوك المواطنة لدى موظفي البنوك

6. استعراض كيفية تحسين أداء موظفي البنك المركزي من خلال تطبيق الذكاء

التنظيمي وربطه بسلوك المواطنة لديهم

### 5- تحديد المفاهيم الإجرائية:

التعريف الإجرائي للذكاء التنظيمي : الذكاء التنظيمي هو مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها والذي يقاس من خلال نتائج الاستبيان والعلاقة الارتباطية .

التعريف الاجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية: هو سلوك نابع من مبادرة ذاتية وعن طواعية يقوم به موظفي البنك يراد به زيادة كفاءة الخدمة داخل البنك، ذلك السلوك لا يرتبط بنظم ولوائح الحوافز الرسمية للبنك ويمكن قياسه من خلال استجابات الموظفين لعينة الدراسة المتدرجة.

### 6- الدراسات السابقة:

يركز الكثير من الدارسين الأكاديميين على أهمية الدراسات السابقة في تحديد ورسم المسار المنهجي لأي دراسة، خاصة على مستوى الدراسات البحثية الأكاديمية باعتبارها أحد المصادر التي تساعد الطالب الباحث في صياغة الفرضيات وضبطها وأدوات التحقق منها. الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة::

1-دراسة ( الخيلي 2003 : وهي بعنوان : نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية"

## الإطار العام للدراسة

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة , رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها:

1-وجود اختلافات جوهرية في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف نمط القيادة (التحويلية والتبادلية). (

2-وجود اختلافات جوهرية بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية ورضا العاملين بالنسبة للإيثار والروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري مع عدم وجود مثل هذه الاختلافات بين سلوك الكرم ورضا العاملين.

3-عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية، الدولة، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري.

4-وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من السن،الجنسية، العدالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

2-د راسة( العامري 2002 : وهي بعنوان :

"سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، دراسة استطلاعية لآراء المديرين" وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم المواطنة التنظيمية وتوضيح أهميتها للمنظمات الصحية ومن ثم الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

وأهم النتائج التي توصل إليها:

1-تمارس المواطنة التنظيمية بدرجة متدنية في المستشفيات محل الدراسة.

2-هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه حيث تبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن.

## الإطار العام للدراسة



3- لم تكشف الدراسة عن أية علاقة بين مؤهل المدير العلمي ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الأبعاد كافة.

4- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة حظي بموافقة أكثر من الأبعاد الأخرى للمواطنة وحظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة مواطنة مما يعني أن الموظفين في المؤسسات الحكومية يحاولون منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل والمحافظة على حقوق الآخرين لكنهم يواجهون نوعا ما من المشاكل والتي تعترضهم حتى لو كانت بسيطة أو مؤقتة.

3-دراسة عواد2 2001 : وهي بعنوان : نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية "وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في المستشفيات محل الدراسة وما هي محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتابع ممارستها من قبل العاملين وكذلك التوصل لنموذج متكامل يشمل أبعاد ونتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأهم نتائج هذه الدراسة:

1- وجود بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون محل الدراسة وهما : سلوكيات تفيد المنظمة ككل وسلوكيات تفيد أفراد معينين.

2- وجود ثمانية محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وهي إدراكات الدعم التنظيمي , تماسك الجماعة والضمير، التفتح للخبرة، إيديولوجية التبادل الاجتماعي، التعلم، وتؤثر هذه المتغيرات الست بشكل طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية أما إدراكات العدالة الإجرائية والخبرة فتؤثر بشكل عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين.

4-دراسة زايد 2000 : وهي بعنوان : تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وتحديد العلاقة التي تربط إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة.

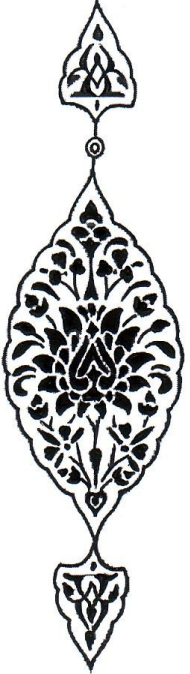


وأهم نتائج هذه الدراسة:

1- وجود ارتباط موجب معنوي بين كل من مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية.

2- وجود ارتباط موجب ما بين الرضا الوظيفي ومكونات المواطنة التنظيمية ما عدا مكون الروح المعنوية.

الجانب النظري  
الفصل الثاني: الذكاء التنظيمي





### أولاً: تعريف الذكاء التنظيمي:

ظهر مصطلح الذكاء بوصفه كلمة لاتينية (Intelligence) على يد الفيلسوف الروماني شيشرون (Cicero) وانتشرت في الإنجليزية والفرنسية، وتعني لغويا الذهن (Intellect) ، والحكمة (Sagacity) ، والفهم ( Understanding) ، ومصطلح الذكاء لم يقتصر على علماء النفس بل تناوله الكثير من الفلاسفة (الشيخ ، 2008).

كما أن الاهتمام بالذكاء كان منذ القدم والى وقتنا الحاضر، والذكاء هو نتيجة المظهر الإدراكي للموقف (عبدالله، 2006).

وأشار صالح والعزاوي وإبراهيم (2010) إلى أن تسمية الذكاء التنظيمي أو الذكاء المنظومي جاءت من حقيقة أن هذا النوع من الذكاء يؤدي إلى نتائج مفيدة يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات المؤسسة، وأن هذا النوع من الذكاء جاء في الأصل من نشاطات أنظمة المعلومات التنفيذية المستخدمة في معالجة البيانات.

وعُرف على أنه "المقدرة الإجرائية للمؤسسة للقيام بالعمليات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال الجمع بين المعارف والمهارات التي تخص كل من الموارد الملموسة (المادية)، والموارد غير الملموسة (المعنوية)، والعمل على استثمارها بأفضل الطرق في اتخاذ القرارات السليمة وحل المشكلات التي تواجهها.

كما عرفه اليعقوبي وصالحي ونزاد بأنه الاستفادة الكلية من إمكانات الأقسام المختلفة داخل المؤسسة التي تسمح لها بالحفاظ على استمراريتها وبقائها.

وعرفه القرني وأبو سيف بأنه "القدرة الكلية للمؤسسة أفرادا و وحدات على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة استغلالاً يساعد على التميز والمنافسة مع المدارس الأخرى."

وتوصلت الباحثة من التعريفات السابقة أن الذكاء التنظيمي يتضمن المقدرة على اكتساب



المعرفة الحديثة، والتكيف والتصرف بمرونة و ابداع، بالإضافة على المقدرة على حل المشكلات واستثمار الموارد المادية والبشرية وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة. (آلاء عارف السالم، 2021، ص 19-20)

### ثانيا: أهمية الذكاء التنظيمي:

تكمن أهمية الذكاء التنظيمي في الآتي:

- يعزز من قدرة الفرد على صنع القرارات التنظيمية

- يكون لدى المؤسسة معرفة شاملة و عميقة بجميع العوامل التي تؤثر عليها مثل

العملاء، المنافسين، الأحوال الاقتصادية، و العمليات التنظيمية، و التي تؤثر على كفاءة القرارات الإدارية بالمؤسسة.

- يحسن الأداء التنظيمي والميزة التنافسية والكفاءة والابتكار

- يحسن معنويات العاملين وسيكون للموظفين أنفسهم فرص أكبر للنمو الشخصي والإنجاز كما أنه أضافت دراسة أخرى أن الذكاء التنظيمي:

- يمكن المؤسسات في عالم العولمة من نشر المعرفة و تحسين من فعالية عملية التفكير

التي تمكن من انجاز عملية صنع القرارات الجماعية

- يحسن قدرة أي مؤسسة على الاستفادة من جميع قوتها العقلية المحتملة، وتوجيه قوتها الفكرية على تحقيق رسالتها.

- يساعد الذكاء التنظيمي في تطوير أداء الوحدات و الإدارات بلمؤسسات و يساعدها في التغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه العاملين بها، كما يلي:

1\_الابتكار\_Innovation

2\_تحقيق الميزة التنافسية : (Competitive Advantage) -

3الكفاءة: (Efficiency)

4تحسين الأداء التنظيمي (Improving organizational performance)



كما لخص زربخش وآخرون (Zarbakhsh, et. al, 2011) بأن أهمية الذكاء التنظيمي تتضح من خلال مساهمته في الاستثمار الأفضل للخبرات والمعارف المتوفرة في المؤسسة، بالإضافة إلى مقدرته في تمكين الأفراد من الحصول على المعرفة وتطبيقها في المواقف المختلفة، كما له الدور في دعم وتطوير جوانب التخطيط، وصنع القرار من خلال جمع البيانات وتحليلها وأيضاً تتضح أهميته في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في مآواجهه من تحديات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسن مقدرة المؤسسة على الحصول على المعرفة وتحويل البيانات الى معلومات تسهم في مرونة المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات والتطورات ولا بد من التطرق الى دوره في تقييم المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والسعي لإيجاد حلول مناسبة لتقويم نقاط الضعف والعمل على حسن الإستثمار لنقاط القوة.(إيمان خميس،سميحة علي، 2020،ص 20)

### ثالثاً:مستويات الذكاء التنظيمي:

بين هاملنن وسارنن (Hamalainen & Saarinen, 2007) أن الذكاء التنظيمي يتألف من خمسة مستويات:

➤ إدارة الذكاء التنظيمي :تتمثل في مقدرة الفرد على ممارسة طرق وأساليب منتجة للنظام.

➤ مساندة الذكاء التنظيمي :تتمثل في المقدرة على الاهتمام بالنظام ومساندته.

➤ الإدارة بالذكاء التنظيمي :تتمثل في مقدرة الفرد على تطبيق الذكاء في مؤسسته والذي يتمثل في حل المشكلات ومواجهة التحديات وصنع واتخاذ القرارات.

➤ رؤية الذات في النظام :تتمثل في رؤية الفرد لمهامه من خلال الآخرين وتقييمهم له، مما يساعده على نقد ذاته.



➤ التفكير في الذكاء التنظيمي: تتمثل في قدرة الفرد على تعرف طريقة الإنتاج للسلوك والقدرة على فهم امكانات النظام. (آلاء عارف السالم، 2021، ص 21)

#### رابعاً: أبعاد الذكاء التنظيمي:

يتحقق الذكاء التنظيمي من خلال تطبيق أبعاده السبعة، كما ذكرهم آلبرشت

**البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية : Strategic Vision** يقصد به الوعي بالهدف والقدرة على التعبير عن الأهداف، حيث أن كل منظمه تحتاج إلى نظرية أو مبدأ تنظيمي أي رؤية تستطيع من خلالها تحديد و توضيح الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

**البعد الثاني:المصير المشترك: Shared Fate** يقصد به وجود هدف مشترك و روح المهمة، والشعور بهدف مشترك ، وفهم لعناصر النجاح ، فإن ذلك يؤدي إلى التعاون و التآزر معا لتحقيق الرؤية، وعلى العكس عندما لا يكون لديهم رؤية أو مفهوم مشترك للنجاح ، لا يمكنهم أن يساهموا بجهودهم الفردية لتوجيه القارب في الاتجاه المطلوب؛ حيث لابد أن يشعر جميع العاملين بالمؤسسة بأنهم في قارب واحد.

**البعد الثالث:الرغبة في التغيير: Appetite for Change** يقصد به القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات والتحديات غير المتوقعة.حيث لابد أن تقوم المؤسسات بتشجيع العاملين على الابتكار ويجاد حلول و اقتراحات أفضل لإنجاز وظائفهم.

#### البعد الرابع: رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد

ويتمثل في رغبة العاملين في أداء أكثر مما هو مطلوب أو متوقع منهم، بهدف تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك لأنهم يعملون على ربط نجاحهم بنجاح المؤسسة، ويمكن تحقيق هذا البعد في المؤسسة من خلال عدة مؤشرات مثل شعور الأفراد بالرضا عن العمل في المؤسسة، وإيمانهم باهتمام المؤسسة بحاجاتهم، وشعورهم بالتفاهل ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهد يفوق المطلوب منهم،

بالإضافة لأداء المدير لوظائفه ومهامه بإيجابية وحماس وتفاؤل إذ يمثل قدوة أمام العاملين بالمؤسسة

**البعد الخامس: الموائمة و التوافق Alignment and Congruenc** يشمل الأدوات والقواعد الموجودة في نجاح المؤسسة وتفاعل الأعضاء لمواجهة بيئات جديدة. في أي مؤسسة، يجب أن يتوافر تنظيم للمهام ، وتقسيم للوظائف والمسئوليات ، والعمل على مجموعة من القواعد لتسهيل التفاعل بين العاملين و الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

**البعد السادس: نشر المعرفة: Knowledge Deployment** يقصد به القدرة على تبادل المعلومات والمعرفة والرؤى مع الآخرين والتدفق الحر للمعرفة في جميع أنحاء المؤسسة . كما أصبحت القدرة على اكتساب وتنظيم ومشاركة وتطبيق المعرفة جانباً ذو أهمية للمنافسة في بيئات العمل المتنوعة . كما يمثل نشر المعرفة دليلاً على قدرة المؤسسة على استخدام مواردها الفكرية والمعلوماتية.

**البعد السابع : إيمان الموظفين ببذل مزيد من العمل لضغط الأداء Performance Pressure** الجدية في القيام بالمهمة الصحيحة لتحقيق الهدف المشترك المنشود . في المؤسسة الذكية، يملك الجميع اقتراح طريقة الأداء بما تشمله من طريقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة و النتائج التكتيكية و الإيمان بصحة أهداف المؤسسة، مما يجعلهم يتحملون ضغوط العمل لتحقيق الأهداف المنشودة . يمكن للقادة تعزيز ودعم فكر ضغط الأداء والذي يكون له التأثير الأكبر عندما يتم قبوله من قبل جميع أعضاء المؤسسة، ومن ثم تنمية الإحساس بفكرة المسؤولية و النجاح المشترك، و بالتالي يقوم الجميع بعمله بشكل صحيح ، لأنهم يؤمنون بصحة هدفهم ويعتقدون أن هناك توازناً منطقياً بين التوقعات الفردية والتوقعات التنظيمية.



### خامسا: مكونات الذكاء التنظيمي:

يتسم الذكاء التنظيمي بعدد من المكونات التي تشكل مجتمعة أدوات الذكاء التي تستخدم على نطاق واسع كبرامج ثابتة لتطبيقات المعاملات والقرار، ودعم القرارات الفعالة في المنظمة، إضافة لاستخراج البيانات وتحليلها واستخدامها، وعلى النحو الآتي:

1- مصادر المعلومات: يمكن لمصادر المعلومات أن تكون قواعد البيانات التشغيلية والمكالمات الداخلية والخارجية، وتعتبر جزء كبير من الذكاء.

2- سوق البيانات: يتضمن وصف البيانات في كل قسم والجزء الذي يمكن أن يستخدم

3- استخدام البرامج لإصدار التقارير: يمكن الجمع بين المهارات والبيانات لاتخاذ القرار المناسب حول احتياجات الأعمال.

4- تنفيذ العمليات وذكاء الأعمال

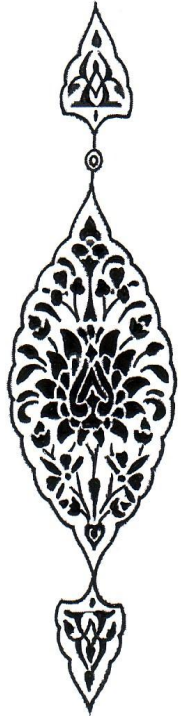
5- قيمة ذكاء الأعمال .

6- تبرير استخدام ذكاء الأعمال

وتواجه المنظمات في هذه الأيام تحديات غير مسبوقة، وتبني وسائل غير مسبوقة لتضل قدرة على المنافسة في وقت ازدادت به تعقيدات الأسواق العالمية، فالمنظمات هي التي تقود خفض التكاليف ، وإعادة التفكير في نماذج الأعمال الأساسية ، وإعادة تنظيم نفسها، ومراجعة كاملة لعمليات خلق القيمة . وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين تعديلات في كل قطاعات الرئيسية تقريبا، وكذلك في أنشطة الأعمال للحكومة على جميع المستويات. وبمجرد أن تكون المنظمة قادرة على إعادة هيكلة الأصول، وتخفيض التكلفة، وتحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، فإن الشركات تكون أكثر فعالية ونتاجية من أي وقت مضى إذا استغلت عامل (الذكاء)، أي تعليم



العاملين فيها والمديرين للاستفادة من إمكانات حقيقية من إجمالي قوة الدماغ لديهم لتكون في  
متناول اليد . ( عبد الله بدر، 2016، ص 27-28)



# الفصل الثالث : سلوكيات

## المواطنة التنظيمية



### أولاً: نشأة وتطور المواطنة التنظيمية ومفهومها :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً. إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال علم النفس و علم الاجتماع والذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختقائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي ، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع، حتى أن كثيراً من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية.

و تعود نشأته إلى ما أشار إليه " كاتز " في واحدة من دراساته سنة 1964 حيث حدد ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات ، و من بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية و التلقائية ، و التي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة في وصف الوظيفة، والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي ، وهذه السلوكيات هامة و ضرورية لاستمرار أي منظمة ، حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمات (أميرة محمد رفعت حواس ، ص12)

إن المتتبع للأدب النظري لسلوك المواطنة التنظيمية يجد له تعريفات مختلفة و

متعددة

تعكس درجة الاهتمام الذي لقيه هذا المفهوم من قبل الدارسين.

**مفهوم المواطنة لغة:** منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذته وطناً، وأوطن فلان ارض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (ابن منظور، 1994 ، باب وطن)



**مفهوم المواطنة اصطلاحاً:** وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية ، والتراث التاريخي المشترك ، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية ( ابن منظور، 1994، ص 87)

### تعريف المواطنة التنظيمية:

- **تعريف " أورجن organ "** السباق في طرح هذا المفهوم و تحديده على أنه: السلوك الفردي التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن النظام الرسمي للمكافآت الهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (kadar khan.S.and mohd ZAR ، ص 84)

- كما عرفه **Niehoff & Moorman** بأنه سلوك الدور الإضافي ، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة (سعيد شعبان حامد، 2003، ص14 )

- أما **Garaham:1991** فقد تناولت المواطنة التنظيمية على أنه مفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد ومن ثم فإن المفهوم الواسع للمواطنة التنظيمية يشتمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور إضافةً إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور وأيضاً السلوكيات السياسية.

وعرفه: **Chien:2004 05** (بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ويعتقد: **Polat:2009** أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات و الأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.



ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير.

### ثانياً: أهمية المواطنة التنظيمية:

بينت دراسات هذه الأهمية على أن هذا السلوك وسيلة وغاية في حد ذاته يعود بالإيجاب على المؤسسة فقد أشار كل من " مناصرية رشيد " و"ختو فريد"، ( 2015 ) في دراستهما الموسومة بسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتحسين الأداء إلى أن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تتبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة

- ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة كون سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة أمام ندرة الموارد البشرية في المؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة أنه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها؛ كما يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء؛ ويؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل مع تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها؛ والتقليل من مستوى التسرب الوظيفي؛ وكذا رفع الروح الرياضية للمستخدمين كما يبين الباحث سعيد ( 2013 ) أن سلوك المواطنة يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، التي بدورها تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة. ونظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار

## الفصل الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية



الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها .

كما يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وعمل لادبو ( ladebo, 2004 ) على إبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة ملخصين فيما يلي :

-يزود سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الاجمالية المحققة.

-القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

-يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من مقدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل.

-يعمل على تخفيف العبء المالي عن المؤسسات بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.

-يرفع مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.

-يسهم في زيادة مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء.

-تعمل على إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع النشاط الذي يرغب الفرد بالمشاركة فيه.

-يوطد العلاقة بين الأفراد والجماعات مما ينعكس على الأداء.

-يعمل على زيادة فاعلية الأداء وكفاءته خاصة بقطاع الحكومة.



### ثالثا: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الطابع التبادلي بشكل عام بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية او اجتماعية متوقعة.

و قد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة بين الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ بينما تقل هذه الرغبة بين الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام عدة نظريات اخترنا من بينها كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون ونظرية جستر بيرنارد ومنظومة الإيثار حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاته النظريات لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- **نظرية التبادل الاجتماعي**: ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد ببعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون به ( **لبنى علي السلايمة، 2020، ص 26**)

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي ، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إيجابية ، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هم أكثر احتمالا بالرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملة صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة. **الخميس عبد الله، 2001، ص 68** )



2- **نظرية التعاون**: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين ( **الخميس عبد الله، 2001، ص 98** ) .

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكن عندما يدرك الأفراد رد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام ، وقد أسهمت نظرية التعاون هذه في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة

### 3- **نظرية جستر بيرنارد ومنظومة الإيثار**:

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين، و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر بيرنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة و قد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي أهمية متميزة على الرغم من تجاهل من قبل المدرسة التقليدية ( **خليل محمد حسن الشماع، ص90** )  
ومن أشكال التعاون بين العمال: الإيثار أو السلوك المساعد الذي يتضمن مساعدة الآخرين طوعية في حل المشاكل المرتبطة بالعمل أو منع حدوثها. ( **محمد الصريفي، ص310** )

## الفصل الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية



ويقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين ( زملاء ورؤساء ومرؤوسين ) في المنظمة للقيام بأعمالهم ، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

فالتنظيم كما يراه بيرنارد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء و يسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصال كفاء بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل و المساهمة.

و يرى برنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمرا صادرا إليه و مساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة ، كما تشمل المساعدة المشاركة ، ( أي مشاركة العاملين طرق و أساليب العمل الجديدة و ذلك ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة).

كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة بيرنارد ألا و هي: الهدف المشترك والاتصال و السلطة و قبولها. ( عمرون بلال، 2015، ص36-37)

### رابعا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

في خضم التعاريف السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي يتسم بها السلوك، وتتمثل في الآتي:

- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغباتهم ومبادراتهم وإراداتهم الحرة، دون أي تأثير

## الفصل الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية

خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية، غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

- شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم

الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية، حتى ولو كان الفرد من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع، ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

- لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكي يتوقع الفرد أن يأخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية ، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة وأفضلية وميزة تنافسية.

- أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي. (عمرون بلال، 2015، ص 60)

- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، رغبته الأكيدة في البقاء بها وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها
- ايجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، من ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة



أسباب هي: (جاب الله رفعت محمد، ص143 )

سلوك المواطنة غالبا ما يكون دقيق من الصعب قياسه، وثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك، ويأخذه بعين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن ال ارتباط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيف للغاية.

أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي. ( عمرون بلال ،2015، ص 61)

### خامسا: معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

مساهمة الموظفين في المنظمات في سلوك المواطنة التنظيمية له معوقات ، وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، وعدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة
- عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية ، مما ينعكس سلبا على أدائهم
- عدم إتاحة للموظفين في التعبير عن آرائهم ، وعدم رضاهم وظائفهم: مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية والتي أن وجدت فإنها تشكل حافزا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية ، إلا أنه من الممكن التغلب على هذه المعوقات فيما يلي:

## الفصل الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية



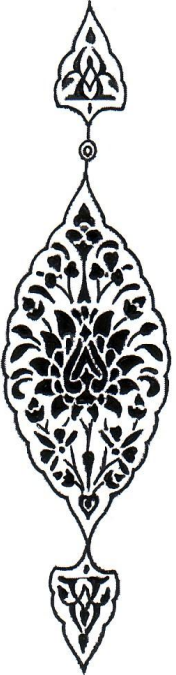
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية والإضافية
- سعي القيادة الإدارية للحصول على احدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة ، ساعات العمل الطويلة ، والإشراف غير الفعال
- تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين وعدم التركيز على العلاقات الرسمية
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظم النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداع آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، وذلك أن معالجة سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات ، فالموظف أو العامل الذي يشعر بفائدته و أهميته يزيد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ككل. (عمرون بلال، 2015، ص 67-68)

## إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد.

- 1- محددات الدراسة
- 2- حدود الدراسة.
- 3- المنهج المستخدم .
- 4- مجتمع و عينة الدراسة.
- 5- أدوات الدراسة.
- 6- خصائص السيكومترية

### خلاصة.





### تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم الوسائل الضرورية في جمع معلومات وبيانات أي ظاهرة تمثل موضوع الدراسة ، وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى الإجراءات الميدانية التي يتم اتباعها في تحديد حالات الدراسة وخطواتها وأدوات الدراسة وكذلك حدود الدراسة .



-حدود الدراسة:

### 2-1 الحدود المكانية:

تم تطبيق هذه الدراسة في بنك التنمية المحلية

### 2-2 الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في مارس 2022

### 2-3 المجال البشري :

طبقت هذه الدراسة على موظفي بنك التنمية المحلية

### 3- المنهج المستخدم :

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين, وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وقد إقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها ، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

و هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، والتعبير عنها تعبيرا كينيا أو كميًا: تعبيرا كينيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات.



لقد تم جمع البيانات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان التي تعتبر من أدوات جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وهو عدد من الأسئلة المحددة يرسل عادة بالبريد إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية ويعد الاستبيان في هيئة استمارة (كالمقابلة) تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة مقابلها، ويمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره.

### 5- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي بنك التنمية المحلية ، وتعتبر العينة انها مجموعة من الأفراد تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، ووحدات العينة قد تكون أحياء أو مدن، أو شوارع أو غير ذلك.

حيث اقتضت هذه الدراسة على عينة بسيطة العشوائية ، تشمل موظف 30 من المجتمع الكلي

### 6- أدوات جمع البيانات :

#### - الاستبيان

ويعرف بأنه " أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي علي عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها علي أشخاص معينين لتعبئتها "

وقد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي يتشكل منها محتوى موضوع الدراسة في شكل أبعاد ومحاور ،وقد تم تقسيم الاستبيان الى عدة محاور تشتمل على موضوع الدراسة.



## ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق مقياس الذكاء التنظيمي :

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.95)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات مقياس الذكاء التنظيمي عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
35	0.955	

ب/ الصدق

1 - صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.59)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.74)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.84)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الرابع والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.58)، وبالنسبة لارتباط المحور الخامس بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.87)، وبالنسبة لارتباط المحور السادس بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.88)، في حين بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور السابع والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.81)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

## إجراءات الدراسة الميدانية



الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور للمقياس مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة للمقياس	المحور	الدرجة للمقياس
المحور الأول	0.599	المحور الخامس	0.872
المحور الثاني	0.747	المحور السادس	0.881
المحور الثالث	0.854	المحور السابع	0.813
المحور الرابع	0.584	(0.01) الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا **	

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية :

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.55)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق التناسق الداخلي		
المقياس ككل	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
	0.558	16



ب/ الصدق : صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 6 درجات عليا و6 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل ( $T_{test}$ ) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو  $\alpha=0.01$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.
- إذا كانت قيمة الفرق ل ( $T_{test}$ ) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم (03) يتضح بأن هذا المقياس صادق حيث بلغت قيمته (7,31) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.01$ ):

الجدول رقم (04) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

الطرفين	إختبار التجانس ليفين F	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
المقياس ككل	2.162	0.172	6	43.6667	1.21106	10	7.310	00,00	دال عند 0,01
			6	36.5000	2.07364				



### خلاصة :

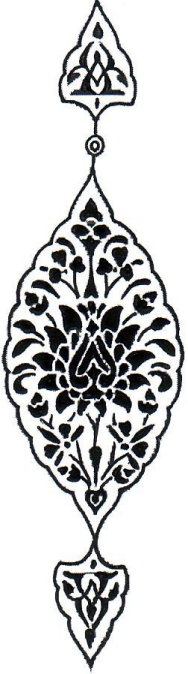
بعد إتباع خطوات البحث العلمي في المنهج وأدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية والتأكد من الخصائص السيكومترية لهذه الأداة، تمكنا من القيام بالدراسة الميدانية الأساسية وبعدها القيام بعرض النتائج ومناقشتها وفقا للتساؤلات وللفرضيات الموضوعية، وهو ما سنتطرق إليه الفصل الاتي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الرئيسية

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الاولى

عرض و تحليل و مناقشة الفرضية الثانية





## نتائج الدراسة

### أولا/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة  
وجب أولا التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول  
التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (05) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.773	30	0.959	*.200	30	0.129	الذكاء التنظيمي
غير دال	0.684	30	0.951	*.200	30	0.121	سلوكيات المواطنة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار  
كولموغروف سميرونوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على كل  
من متغيري الذكاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى  
الدلالة ألفا (0.05) مما يدل على أن البيانات في كلا المتغيرين يتوزعان توزيعا طبيعيا وهذا  
يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية أنظر  
إلى الملحق رقم (05) .

و بالتالي فإن اختيار أفراد عينه الدراسة بمهنة موظفي البنوك قد حقق لهم الرضا في مجال  
عملهم و هذا ما أكدت عليه دراسة الخيلي 2003 بعنوان " نموذج مقترح لتنمية سلوك



المواطنة التنظيمية " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء التنظيمي ، رضا العاملين و إحساسهم بالعدالة التنظيمية و بعض المتغيرات الديمغرافية و بين سلوك المواطنة • كما يرى العامري 2002 بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، دراسة استطلاعية لآراء المديرين " وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم المواطنة التنظيمية وتوضيح أهميتها للمنظمات الصحية ومن ثم الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة في المؤسسات الحكومية محل الدراسة .

وأهم النتائج التي توصل إليها :

- 1- تمارس المواطنة التنظيمية بدرجة متدنية في المؤسسات محل الدراسة
- 2- هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه حيث تبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن .

ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

### 1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنوك ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الذكاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية			
القرار	المواطنة	سلوكيات التنظيمية	
الارتباط غير دال		0,131	معامل الارتباط
		0,489	مستوى الدلالة
		30	حجم العينة



من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الذكاء التنظيمي ودرجاتهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (0.13) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث العامة والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي لا توجد علاقة**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

انفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه الخيلي 2003 و هي بعنوان " نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية " وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من السن،الجنسية، العدالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة .

وجود اختلافات جوهرية في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف نمط القيادة التحويلية والتبادلية . وجود اختلافات جوهرية بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية ورضا العاملين بالنسبة للإيثار والروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري مع عدم وجود مثل هذه الاختلافات بين سلوك الكرم ورضا العاملين .



## 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية ومفهوم الذات الأكاديمي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية وسلوكيات المواطنة التنظيمية			
القرار	المواطنة السلوكيات التنظيمية		
الارتباط غير دال	-0,075	معامل الارتباط	الرؤية الاستراتيجية
	0,693	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الرؤية الاستراتيجية ودرجاتهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (-0.07) وهي قيمة ضعيفة وسالبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الأولى والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وسلوكيات المواطنة التنظيمية أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

و قد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العامري 2002 بعنوان " سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات البنكية دراسة استطلاعية لآراء الموظفين " و من أهم



النتائج التي توصل إليها هي : لم تكشف الدراسة على أية علاقة بين مؤهل المدير العلمي و رؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الأبعاد كافة .

### 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التغيير وسلوكيات المواطنة التنظيمية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الرغبة في التغيير وسلوكيات المواطنة التنظيمية			
القرار	المواطنة التنظيمية	سلوكيات التنظيمية	
الارتباط غير دال	0,237	معامل الارتباط	الرغبة في التغيير
	0,206	مستوى الدلالة	
	30	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الرغبة في التغيير ودرجاتهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (0.23) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الثانية والقائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرغبة في التغيير وسلوكيات المواطنة التنظيمية أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



و قد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عواد 2001 بعنوان " نموذج مقترح بسلوكيات المواطنة التنظيمية " هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في المؤسسات محل الدراسة و محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و تتابع ممارستها من قبل العاملين و كذلك التوصل لنموذج متكامل يشمل أبعاد و نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهم نتائج هذه الدراسة :

1- وجود بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون محل الدراسة وهما: سلوكيات تفيد المنظمة ككل وسلوكيات تفيد أفراد معينين .

2- وجود ثمانية محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وهي إدراكات الدعم التنظيمي , تماسك الجماعة والضمير، التفتح للخبرة، إيديولوجية التبادل الاجتماعي، التعلم ، و تؤثر هذه المتغيرات الست بشكل طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية أما إدراكات العدالة الإجرائية والخبرة فتؤثر بشكل عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين .

#### 4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوكيات المواطنة التنظيمية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

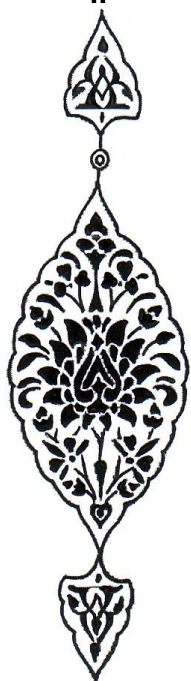
الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوكيات المواطنة التنظيمية			
القرار	المواطنة التنظيمية	سلوكيات التنظيمية	
الارتباط غير دال		0,169	رفع العاملين معامل الارتباط
		0,373	وجدانيا لبذل مستوى الدلالة
		30	المزيد من حجم العينة الجهد

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد ودرجاتهم في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (0.16) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الثالثة والقائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رفع العاملين وجدانيا لبذل المزيد من الجهد وسلوكيات المواطنة التنظيمية أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.



لقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة زايد 2000 بعنوان " تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة القطاع الأعمال المصري " وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وتحديد العلاقة التي تربط إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة و من أهم نتائج هذه الدراسة :  
وجود ارتباط موجب معنوي بين كل من مكونات العدالة التنظيمية و مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ، وجود ارتباط موجب ما بين الرضا الوظيفي و مكونات المواطنة التنظيمية ما عدا مكون الروح المعنوية .

# خاتمة

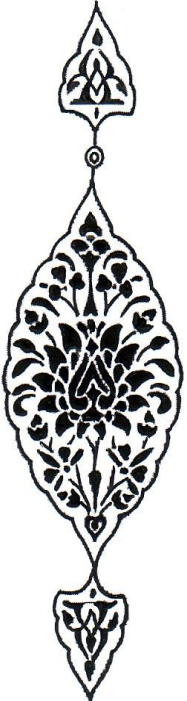




### خاتمة :

وفي خاتمة بحثنا هذا يمكننا القول بأنه نظراً لاتساع عالم اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة إلى جانب رغبة المنظمات في البقاء والاستمرار والنمو فكان لا بد على الإدارة من محاولة توجيه سلوك أفرادها وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة أو المؤسسة أي توجيهه نحو سلوكيات ليست فقط محددة رسمياً وإنما تتبع من الإرادة التطوعية الذاتية لهم وبالتالي توجيههم نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تسهم وبشكل كبير في مساعدة المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونيتها ومن هنا جاءت دراستنا حول الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لتنمية مستوى المواطنة عن طريق تعزيز الثقة بالموظفين بينهم وبين أنفسهم وتنمية مهاراتهم .

# قائمة المصادر والمراجع





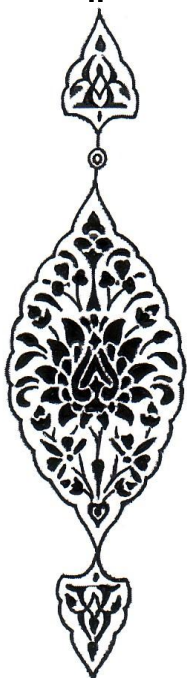
قائمة المصادر و المراجع

1. أميرة محمد رفعة حواس :أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية سنة 2003، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة،جامعة القاهرة.
2. سعيد شعبان حامد.( 2002 ) اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي،مجلة المحاسبة،المجلد 42 ،العدد 61 ،كلية التجارة ،جامعة الأزهر،مصر.
3. جاب الله رفعت محمد:محددات سلوك المواطنة التنظيمية.المجلة العلمية للإقتصاد
4. التجارة ، كلية التجارة ، عين شمس ، عدد 1، سنة 1994.
5. ختام عبد الرحمن السحيمات (2007) ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان ، الاردن.
6. غنوة محمد نادر، (2012) اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة تشرين.
7. عمرون بلال، واقع ممارسة اساتذة التعليم الثانوي قسم الباكلوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، شهادة لنيل الماستر، (2015)
8. لبنى علي السلايمة ، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الاساسية الخاصه في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، 2020، جامعة الشرق الأوسط
9. الخميس، عبدالله 2001 علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين في الاداره الهندسيه بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعه نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض



10. عبدالله، محمد (2012). الذكاء بين الأحادية والتعدد. القاهرة: اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع.
11. الشيخ، سليمان (2008)، الفروق الفردية ، عمان، دار المسيرة.
12. إيمان خميس مغيب طلب، سميحة علي مخلوف، آليا مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الفيوم، 2020
13. آلاء عارف السالم ، الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لد مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2021
14. ابن منظور 1991، لسان العرب المجلد 19، دار صابر، بيروت
15. Fahami, M., Mahmoodi Dehkordi, M. & Mahzounieh, A. (2013). Organizational intelligence io faculty members of ekord selected universities, Iran Interscience Management Shahr (Review (IMR),300),1.5(Persian
16. French, W & Bell, H. (1999). Organization Development: Behavioral ScienceInterventions for Organization .Improvement. New Jersey: Prentice Hall
17. Performance Pressure as a .(Gardner, H. (2012 Edged Sword: EnhancingTeam Motivation While –Double Undermining the Use of Team Knowledge, .(AdministrativeScience Quarterly ,57(16

# الملاحق



في نية إجراء البحث الموسوم (النكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على موظفي البنوك) وبعد اجراء تحليل محتوى المصادر العلمية والدراسات السابقة تم تحديد فترات البحث (يرجى بيان رأيكم فيها) ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: من 25-30 سنة  من 30-35 سنة  36 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

توجيهي فأقل  دبلوم كلية  بكالوريا  ماجستير  دكتوراه

عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة  16 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي: مدير  رئيس مؤسسة  موظف

(1) درجات	(2) درجات	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات	أبعاد النكاء التنظيمي Dimension of Organizational Intelligence	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision	أ
					يتوفر لدى الشركة حوار استراتيجي مستمر في كافة أجزاء المنظمة (مخاضات مستمرة عن بيئة الأعمال وطرق مواجهة التحديات الحالية)	01
					يتوفر لدى الشركة عمليات رسمية موقفة للمسح البيئي (مراجعة منتظمة لبيئة الأعمال لتحديد الاتجاهات الرئيسية والفرص والتحديات)	02
					يتوفر لدى الشركة مراجعة سنوية لاستراتيجيتها (قيام المديرين بمراجعة بيئة الشركة والتوجهات والأولويات الأساسية)	03
					يتم تقديم قيمة مقترحة معقولة تم صياغتها من قبل المديرين في الشركة ( ما تقدمه الشركة للسوق كأساس للمفهوم الاستراتيجي)	04
					يستخدم المديرين رسالة الشركة بشكل مستمر في توجيه اتخاذ القرارات الرئيسية	05

ب	المصير المشترك Shared Fate	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تشارك الإدارة العاملين في صياغة أولويات الشركة					
02	تشارك الإدارة العاملين في عمليات مراجعة النتائج التي يتم التوصل إليها					
03	يفهم العاملون في جميع مستويات إطار الكبس الاستراتيجية					
04	يساعد العاملون في الدوائر الوظيفية المختلفة بشكل عام بعضهم البعض في القيام بالعمل					
05	يشعر العاملون أن لديهم الرغبة بإقامة علاقة طويلة الأمد مع الشركة					
ج	الرغبة في التغيير <i>The desire for change</i>	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يتوفر لدى الشركة آليات لتشجيع الإبداع (تجربة الأفكار الجديدة، فرق تطوير منتج جديد، برامج يقترحها العاملون)					
02	يسمح للعاملين في المستويات المختلفة التماسك حول أفضل الطرق للقيام بالمهام المطلوبة					
03	تقلل الشركة من البيروقراطية (قواعد عمل صاعدة والتقليل من السياسات والإجراءات الجامدة والتي تتبع التسلسل الإداري)					
04	يمتلك القادة في الشركة الإرادة للاعتراف بأخطائهم					
05	تعزز الإدارة مناخ عمل يميل إلى الاعتماد على طرق تفكير جديدة					
د	رفع العاملين وجدانها لبذل المزيد من الجهد (القلب) Heart	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يؤمن العاملون أن الإدارة تضع مصالح العاملين في محور اهتمامها					
02	يعبر العاملون عن إحساسهم بالفخر والاعتزاز لانتسابهم للشركة					
03	يسعى العاملون لبذل جهود إضافية لمساعدة الشركة وتحقيق أهدافها					

					04	يعبر الموظفون عن تفاؤلهم بخصوص الفرص في تطور المسار الوظيفي في الشركة
					05	يمثل المديرون نموذجاً من الحيوية في نظر العاملين
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	هـ	Alignment & Congruence المواءمة والتطابق
					01	يتناسب الهيكل التنظيمي للشركة مع رسالتها
					02	سياسيات وقواعد إجراءات العمل منطقيّة في ضوء أولويات الشركة
					03	تساهم عمليات الاعمال في تسهيل زيادة الإنتاجية في الشركة
					04	تمكن نظم المعلومات العاملين من خلق قيمة للزبائن
					05	تتوافق رسائل الأقسام والوحدات الوظيفية لتسهيل الجهود التعاونية في الشركة
لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	و	Knowledge spreading نشر المعرفة
					01	يتمتع العاملون بثقافة فطرية لتشارك المعرفة
					02	يظهر المديرون احتراماً للمعرفة والتعليم كموارد رئيسية ومهارات عمل
					03	تتيح نظم المعلومات في الشركة فرصة تدفق المعلومات التشغيلية بحرية
					04	يدرس المديرون التنفيذيون والمديرون الرؤساء الفرق باستمرار أحدث أفكار الاعمال، والاتجاهات ونتائج البحث المرتبطة بها
					05	تمتلك الإدارة برامج مؤسسية لتطوير المسار الوظيفي لجميع العاملين
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ي	إيمان الموظفين ببثّل مزيد من العمل (ضغط الأداء) Performance Pressure
					01	يفهم العاملون في جميع المستويات الوظيفية بوضوح ما هي المساهمات المطلوبة منهم
					02	يشارك المديرون التنفيذيون، والمديرون والمشرفون أهداف الأداء بشكل مستمر

				يعمل المشرفون بسرعة ويصمم لحل جميع المشكلات التي تعرض أداء العاملين	03
				يسعى المديرين في الإدارة العليا والوسطى إلى إعادة تأهيل أو التخلص من المديرين ضعيفي الأداء	04
				يؤمن العاملون بأن تطورهم الوظيفي ملائم لنتائج تقييم أداء عملهم	05

الرقم	الفقرة	دائما	غالبيا	نادر
01	لا أتربد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة			
02	أسعد لنجاح زملائي			
03	أتعاون مع رئيس المؤسسة لأداء الأعمال على أحسن وجه			
04	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأقيدهم بخبراتي إن احتاجوا إليها			
05	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها			
06	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر			
07	يتحمل أعضاء المؤسسة ضغوط التنافس الشريف فيما بينهم			
08	أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية			
09	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة			
10	حوافز العمل تحفزني على بذل جهد نوعي لإعلاء شأن المؤسسة			
11	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين			
12	أعمل من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة			
13	عدالة رئيس المؤسسة تعيق انتمائي للمؤسسة			
14	أسهم في المحافظة على سمعة المؤسسة			
15	أحترم حقوق زملائي ولا أتجاوز عليها			
16	أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه			



الكلية  
للإنسانيات والعلوم الاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
لياقة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالظاهرة  
الرقم: 2021/

### تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): عبد المجيد

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202084187

الصادرة بتاريخ: 2017.11.11 من دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم تحت رقم التسجيل: 191935070468

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة، مكتوراه).

عنوانها: النكاح الشلبي وعلاقتها بسلوكيات المواطنين

الشلبيث - دراسة ميدانية على موظفي البنوك.

اصح بشرفي يانتي التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2022/08/08

امضاء المعنى (ة): أحمد

المراجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
Ministry of Higher Education and Scientific Research

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
University Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Dean of the College for Studies and  
Student Status

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نفاذ المادة للدراسات والمعامل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

### تصريح شفهي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

إذا الممضى أدناه :

السيد(ة): دراج أحلام  
الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دأخر): طالبة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207319554  
الصادرة بتاريخ: 30 12 2021 عن دائرة: المسيلة  
المسجل بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم النفس  
تخصص: علم النفس عمل وتنظيم تحت رقم التسجيل: 191935069882  
والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).  
عنوانها: الذكاء التضميني وعلاقته بسلوكيات المراهقة  
التنظيمية: دراسة ميدانية على موضوعي البنوك

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 8 جوان 2021

أعضاء المعنى (3):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الجامعة الجزائرية بالمشيلة  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Deanship of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمشيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



الجامعة الجزائرية بالمشيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
لإدارة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
الرقم: 2021/

## تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيدة(ة): بوعبد الله الش هرة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دأتم): حألية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203578566

الصادرة بتاريخ: 23-10-2018 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم تحت رقم التسجيل: 191935069973

والمكلف بإنجاز أعمال بحث( مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه ) .

عنوانها: الذكاء التنظيبي وعلاقته بسلوكيات الهوانة

التنظيبي: دراسة ميدانية على موصفي البولك

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 8 جوان 2022

امضاء المعنى (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية وسكافحتها.

المسيلة في: 22/03/23

إلى السيد: .....

### الموضوع: تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكورة تخرج) لطلبة السنة الثالث ليسانس

الشعبة: علم النفس التخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذکور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود

أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية على موظفي البنوك-

المشرف: معاذ عبد الوهاب

1- اسم ولقب الطالبة عياد أمالي رقم التسجيل 191935070468

2- اسم ولقب الطالبة: دراج أحلام رقم التسجيل 191935069888

3- اسم ولقب الطالبة: بوعبد الله الزهراء رقم التسجيل 191935069973

في الفترة الممتدة من: 2022/03/06 إلى: 2022/03/17

في الأخير لكم منا أسى عبارات التقدير والاحترام  
رئيس القسم

نائب العميد المكلف بالبحث العلمي



Téléphone / Fax  
E-mail

(213) 0355353054  
univ28psy@yahoo.com

قسم علم النفس - الهاتف / الفاكس  
البريد الإلكتروني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
الجامعة الجزائرية بالولاية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Vice-Dean's Office of the College for Studies and  
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
University Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
إدارة المادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبية

## وثيقة إيداع مذكرة ليسانس

الموضوع: التكامل التثقيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التثقيمية  
- دراسة ميدانية على موقفي البنوك -

إعداد الطلبية:

- 1- عبد أماني رقم التسجيل: 191935070468
- 2- بوعبد الله زهرة رقم التسجيل: 191935069973
- 3- عراج أحلام رقم التسجيل: 191935069888

القسم: علم النفس الشعبية علم النفس - التخصص: علم النفس عمل وتثقيم  
إشراف: مخار عبد الوهاب الرتبة: ماضرة  
أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-  
2022 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وامضاء المشرف(ة):

رئيس القسم

Web site : <http://virtuelcampus.univ-m'sila.dz/facshs/>  
Face book : <https://www.facebook.com/FahaUnivM'sila/>  
TAL / Fax : +213 35 35 3044

البرق الإلكتروني:  
الفايسبوك:  
هاتفنا والفاكس: