

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا
Department of Psychology, Philosophy, And Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
الموسومة بـ:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر ولاية تيارت-

إشراف الدكتور:

د. مرزوقي محمد

إعداد:

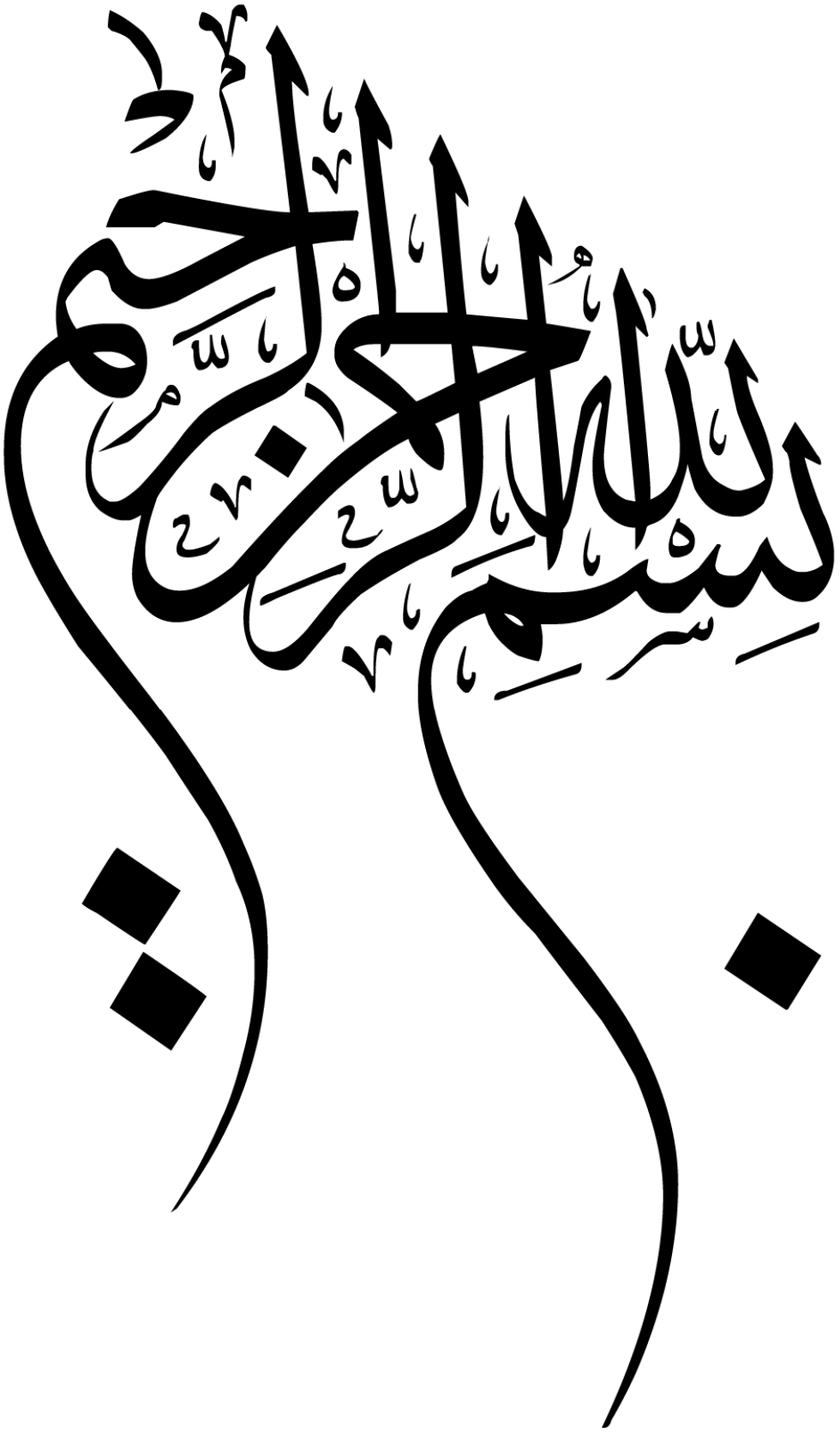
▪ بودرسة فيروز

▪ نبري دليلة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. صدقاوي كمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. مرزوقي محمد
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	د. بن موسى سمير

الموسم الجامعي: 2023/2022



"شكر وتقدير"

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين

شكراً لله سبحانه وتعالى الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن

التوكل عليه ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، ونحمده على فضله علينا لإتمام

هذا العمل.

يطيب لنا أن نتقدم بخالص شكر إلى أستاذنا الدكتور " محمد مرزوقي "

الذي قبل إشرافه على إنجاز وهذا العمل، وعلى كل ما قدمه لنا من نصائح

وتوجيهات قيمة كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل أساتذتنا الأفاضل من

بداية مشوارنا الدراسي إلى نهايته ...

جزأهم الله خيراً .

ثم نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه على قبولهم مناقشة

العمل وتقويمه.

وفي الختام نتقدم بالشكر والتقدير إلى طاقم ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر

بتيارت لاستقبالنا و توجيهنا خلال فترة التبرص ونذكر بالخصوص مكتبة

الونشريسي وإلى من ساعدنا وأعاننا في عملنا من قريب أو من بعيد .

نهدىكم كل الشكر والامتنان والتقدير ...

"إهداء"

إلى ملاكي في الحياة إلى من حاكمت سعادتي بخيوط منسوجة بقلبيها وكافحت معي
في هذه الحياة

وكبيرة عمري و أماني وكبريائي إلى أعظم إنسانة في حياتي والدتي الحبيبة أطل الله
في عمرها .

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى درعبي الذي به احتميت إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار أبي العزيز دمت لي سندا وفخرا .

إلى من يذكرهم القلب قبل القلم إلى أعز الناس على قلبي إلى من وقفوا بجانبني في
كل صاعبي إخوتي وأخواتي "عبد القادر" "أحمد" "صالح" "فاطمة" "ربيعة" "مريم"
"عائشة" إلى مسك الختام "بثينة" راجية من المولى أن يوفقها
في شهادة التعليم المتوسط .

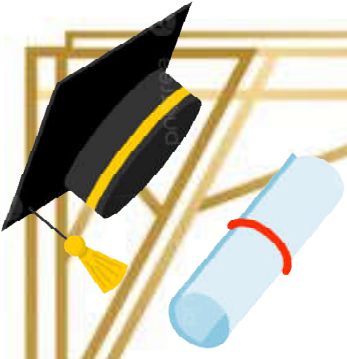
إلى من حبهم يجري في عروقي ... ويلهج بذكراهم فؤادي ... براعم العائلة "محمد
عبد الباسط" "وفاء" "أشرف عبد المؤمن" "شيماء" "إسراء" "لقمان" "أشواق" "تقوى
الله" "نوري الهدى" "أيوب"

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع

إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا

إلى صديقاتي... وإلى كل الأوبة.....

"دليلة"



"إهداء"

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة
وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى منبع الجنان إلى أجلي ما في الوجود إلى أذن صدر ألبا إليه إلى نور قلبي وقوة
عيني "أمي الغالية" أطال الله في عمرها

إلى من دعمني منذ الصغر وأثار دربي لتحقيق حلمي إلى من أحب العلم وأصر أن
يشرفه على تعلمنا والذي مد لي يد العون والمساعدة طيلة حياتي "أبي الغالي"

إلى العزيز الغالي وإلى رفيقي وسندي وقوتي وأمانتي وأمني

والذي دعمني منذ الصغر "أخي الغالي إسماعيل" إلى من يذكركه القلب قبل القلم إلى
أعز الناس على قلبي وأختي وأختوتي.

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها ومن سرنا سوبا ونحن نشق الطريق معا صديقاتي
وأصدقائي كل باسمه إلى كل الأحبة وإلى كل لما يشملهم قلبي أهدي ثمرة جهدي.

"فيروز"

فهرس المحتويات:

شكر و عرفان

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة أ

الفصل الأول:

"الإطار العام للدراسة"

- 1- إشكالية الدراسة: 4
- 2- الفرضيات: 6
- 3- أهداف الدراسة : 7
- 4- أهمية الدراسة : 7
- 5- أسباب اختيار موضوع : 7
- 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة : 8
- 7- الدراسات السابقة: 8
- 8- التعقيب على الدراسات: 16

الفصل الثاني:

"الثقافة التنظيمية"

- تمهيد: 18
- أولاً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية 19
- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية: 19
- 2- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية: 20
- 3- أبعاد الثقافة التنظيمية 20
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية: 21
- 5- أهمية الثقافة التنظيمية: 23
- 6- عناصر الثقافة التنظيمية: 24
- 7- خصائص الثقافة التنظيمية: 26
- 8- مصادر الثقافة التنظيمية: 27

28.....	ثانيا: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية:
28.....	1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:
28.....	2- مستويات الثقافة التنظيمية:
29.....	3- محددات الثقافة التنظيمية:
30.....	4- مظاهر الثقافة التنظيمية:
31.....	5- وظائف الثقافة التنظيمية:
32.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث:

"سلوك المواطنة التنظيمية"

34.....	تمهيد:
35.....	أولا: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية:
35.....	1-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية OCB:
35.....	2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:
37.....	3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:
38.....	4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :
39.....	5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:
40.....	ثانيا: الأبعاد والعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية :
40.....	1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:
41.....	2- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :
43.....	3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية :
46.....	4- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:
47.....	5- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:
49.....	ثالثا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
49.....	1- علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية:
50.....	2- علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:
52.....	الخلاصة:

الفصل الرابع: " الإجراءات المنهجية للدراسة "

- 54.....تمهيد:
- 55.....1- منهج الدراسة:
- 55.....2- الدراسة الاستطلاعية:
- 55.....3- حدود الدراسة:
- 56.....4- أدوات الدراسة:
- 63.....5- الدراسة الأساسية:
- 64.....6- مجتمع البحث وعينة الدراسة:
- 65.....7- الأساليب الإحصائية المستعملة:
- 66.....خلاصة:

الفصل الخامس: " عرض ومناقشة نتائج الدراسة "

- 68.....1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:
- 73.....2- الإستنتاج العام:
- 74.....3- الاقتراحات:
- 76.....خاتمة
- 78.....قائمة المراجع
- 84.....قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	يمثل الاتساق الداخلي للمقياس	57
(2)	يمثل الاتساق الداخلي للمقياس	59
(3)	يوضح معاملات ثبات بطرية ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية	60
(4)	يوضح معاملات ثبات بطرية التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية	60
(5)	نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	60
(6)	الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	61
(7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
(8)	توزيع أفراد العينة حسب السن	61
(9)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية 62	62
(10)	اتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	62
(11)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	63
(12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
(13)	توزيع أفراد العينة حسب السن	64
(14)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	64
(15)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
(16)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	65
(17)	يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	68
(18)	يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى	69
(19)	يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية	70
(20)	يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	71
(21)	يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	72

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
86	قائمة الأساتذة المحكّمين للمقياسين	(1)
88	أداة الدراسة (استبيان الثقافة التنظيمية+ سلوك المواطنة التنظيمية)	(2)
93	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(3)
97	يوضح نتائج الدّراسة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS	(4)

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر والتحقق من هذه الفرضيات، حيث استخدمنا استبيانين الأول خاص بالثقافة التنظيمية والثاني خاص بسلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من 40 موظفا بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع دراستنا، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

هناك ارتباط بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة، المواطنة التنظيمية ، اتصالات الجزائر بتيارت.

Résumé d'étude :

L'objectif de cette étude était d'identifier et de vérifier la relation entre la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés de la Fondation des télécommunications d'Alger. Nous avons utilisé deux questionnaires, l'un sur la culture organisationnelle et l'autre sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, sur un échantillon de 40 employés de la Fondation Télécommunications d'Alger dans l'État de Tiaret.

Il existe une association entre la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle dans l'échantillon de l'étude.

Mots-clés : culture, culture organisationnelle, comportement citoyen, citoyenneté organisationnelle, contacts de l'Algérie avec Tiaret.

Study summary:

The aim of this study was to identify and verify the relationship between organizational culture and organizational citizenship behaviour of the Algiers Telecommunications Foundation employees. We used two questionnaires, one on organizational culture and the other on organizational citizenship behaviour, on a sample of 40 employees of Algiers Telecommunications Foundation in the State of Tiaret.

There is an association between organizational culture and organizational citizenship behavior in the study sample.

Keywords: culture, organizational culture, citizenship behaviour, organizational citizenship, Algeria's contacts with Tiaret.

مقدمة

مقدمة:

ما يحمله مصطلح الثقافة التنظيمية من معاني وطقوس والأفراد تختلف من مؤسسة إلى الأخرى ويختلف تأثيرها من فرد لآخر لذا فقد برزت لوجود ثقافات متعددة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتأثير ثقافتها الخاصة والفريدة من نوعها والتي تتأثر بثقافة المجتمع وتؤثر فيه إما سلبا أو إيجابا حسب طبيعة هذه الثقافة في حد ذاته، وهو ما يجعل الكثير من المنظمات تهتم بها لما من تأثير جد حاسم في أداء أفراد، وسلوكياتهم المختلفة ولأن أفراد العاملين في المنظمة يتواجدون معها من خلال التعايش مع مختلف أنظمتها الرسمية أو غير الرسمية والتي تكون الثقافة التنظيمية أحد هذه الأنظمة التي تترجم في سلوكيات معينة تغير سلوك الفرد داخل العمل، وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية تكتسي طابعا خاصا ومميز لدى الأفراد والمنظمة لأنها ترتبط ارتباطا كبيرا بأداء الأفراد بمختلف المسؤوليات الملقاة على عاتقهم وهو ما ينتج عنه تأثير مباشر على أداء المنظمة، فالثقافة التنظيمية تعتبر إحدى أبرز مكونات المنظمة ذلك أنها تلعب الدور المحوري في عدة عمليات تتعلق بالمنظمة وترتبط بها كالاتزام التنظيمي والتوافق المهني، فهي قد تكون دافعا للفرد في العمل وبذل المزيد من الجهد والوقت لصالح المنظمة وهو ما يشكل أعمالا تطوعية يقوم بها الفرد دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي يعود عليه بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهو ما يترجم في سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تكون الثقافة التنظيمية سببا من أسباب اتجاه نحو الفرد العمل التطوعي وأداء المهام ونشاطات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، وهو ما ينتج العديد من المظاهر السلوكيات التي قد يكون المواطنة التنظيمية أحدها لذا فقد اتجهت الدراسات الحديثة إلى تناول سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أشكال الدعم القوة في المنظمة في ظل تأثيراته الكثيرة على أداء والكفاءة خاصة بالأفراد في العمل، وكذا من المنطلق تأثره بالعديد من الأبعاد الأخرى التي تؤثر فيه كالثقافة التنظيمية والتي سنحاول معرفة علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في هذا الإطار.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين، أولهما الجانب النظري والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، بينما تم تقسيم الجانب الثاني المتعلق بالدراسة الإمبريقية إلى فصلين. أما بخصوص الجانب النظري تضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للدراسة انطلاقا من إشكالية البحث المصاغة، والتي خلصت بطرح مجموعة من الفرضيات، كما تم تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية، إضافة إلى إبراز الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة.

في حين تطرقنا في **الفصل الثاني** إلى المتغير المستقل (**الثقافة التنظيمية**) انطلاقاً من الخلفية النظرية لهذا المفهوم، مع إبراز الأبعاد والخصائص، وصولاً إلى العناصر والمصادر التي تحدد الثقافة التنظيمية. كما تم في هذا الفصل شرح مختلف العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية مع إبراز أهم مستوياتها ومظاهرها والوظائف التي تقوم بها.

فيما يخص **الفصل الثالث**، فقد تم التطرق فيه إلى المتغير التابع (**المواطنة التنظيمية**). وبعد تحديد مفهومه ونشأته مع ذكر أهم أبعاده وخصائصه، تم تحديد العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها على المنظمة والفرد على حد سواء، مع توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما في **الجانب الثاني الخاص بالجانب الإمبريقي للدراسة**، فقد تم من خلال **الفصل الرابع** المعنون بـ "**الإجراءات المنهجية للدراسة**" حصر الدراسة في جانبين: **الدراسة الاستطلاعية**: مع تحديد مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية والبشرية)، وتحديد أدوات جمع البيانات وإبراز خصائصها السيكمترية (صدق الاتساق الداخلي، الثبات). **الدراسة الأساسية**: حيث تم تحديد منهج البحث، مجالات الدراسة (الزمانية، المكانية والبشرية)، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

تم عرض النتائج النهائية للدراسة في **الفصل الخامس** والذي جاء بعنوان "**عرض ومناقشة نتائج الدراسة**"، والذي تم من خلاله عرض نتائج الفرضية العامة والفرضيات الفرعية، ليتم إتمام البحث بخاتمة عامة مع بعض الاستنتاجات.

الفصل الأول:

"الإطار العام للدراسة"

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار موضوع
- 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات

1- إشكالية الدراسة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمات وذلك باعتبارها موجها لهذا السلوك، وذلك من خلال القيم والمعتقدات، والعادات والتقاليد التي يؤمن بها الأفراد، والتي تدخل في تشكيل توجهات الأفراد بالمنظمة إذ تقودهم إلى انتهاج سلوكيات معينة، الأمر الذي يحتم على المنظمات معرفة السلوكيات المنتهجة من قبل الأفراد داخل التنظيم ومحاولة توجيهها في صالح المؤسسة، إذ شهد العصر الذي نعيشه هيمنة التنظيمات وشمولها في شتى مجالات الحياة قد توصل إلى أن الإنسان هو المحرك الرئيسي لكل تنظيم وتناولت النواحي الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على الفرد وتوجه سلوكه وبالتالي فإن نجاح أي منظمة لا يرتبط فقط بالمبادئ التنظيمية بل يجب أن تتوفر أيضا مجموعة من المقومات المعنوية بحيث تعمل بالتوازي مع البدائل التنظيمية إذ أصبح التنافس على اكتساب موارد بشرية ذات كفاءة بين المؤسسات على حد سواء صناعية وخدمائية لذلك نرى أن العديد من المؤسسات تلجأ إلى الاستثمار في المورد البشري والاحتفاظ به، ولتقدم المؤسسة لضمان هذا النوع من الاستثمار ا وجب عليها أن تقدم بعض التضحيات لتحمل المزيد من التكاليف في عملية التوظيف والتدريب والتحفيز ونتيجة للآثار الايجابية المترتبة عن سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل العمل وذلك لتزايد الاهتمام الجاد والجيد بالعنصر الإنساني في مؤسسة اتصالات الجزائر إذ لا بد الاهتمام ودراسة سلوكهم من الأولويات للمؤسسة من أجل إدارتها ومن هنا تبرز الحاجة إلى كشف عن مستوى السلوك الاختياري في المؤسسة الخاصة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية ولعل عدم إدراك المنظمات الأهمية الثقافية التنظيمية السائدة فيها والصلة التي تربطها بالسلوك التنظيمي داخل المنظمة قدرتها على التحفيز لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين هو ما جعل سلوك المواطنة التنظيمية كأحد السلوكيات التي يقوم بها الأفراد العاملين في مختلف المنظمات مما يدفع إلى البروز والظهور داخلها وقد تميز بالعديد من الشروط التي تساعده أن يكون سلوك يتجه نحو الكثير من أفراد والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وظروف العمل تعد أبرز العناصر التي تساهم في بلورت سلوك المواطنة التنظيمية إذ يتطلب من الافراد بذل جهود ويجب التفاعل الذي ينمي الروح الفريق ويعزز انتماءهم ويجسد العلاقات الإنسانية بينهم مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى في هذا الصدد " KATZ " أن هناك نوعين من السلوك سلوك الدور الرسمي الذي يشمل قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم والسلوك على الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية لما هو مقرر أو مطلوب رسميا والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتظهر هذه السلوكيات في جملة من التوقعات والمعتقدات والقيم المشتركة الظاهرة في الثقافة التنظيمية. (ريغي، 2018، ص 04)

لذا فإن تحلي الموظف بهذه السلوكيات مرتبطة إلى حد بعيد بالثقافة التنظيمية وقد توصلت دراسة "حمدي جابر محمد 2011" إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العامة لتعليم النفي والتدريب وفي الاتجاه ذاته أكدت دراسة ز " زياد العزام 2014 على وجود علاقة قوية موجبة بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي "بلدية " الواسطية في محافظة "أربدعمان" وأن الثقافة التنظيمية دور كبير في تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ومن خلال نتائج دراسة Mohamt And Rath 2012 التي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية تعتبر من بين أهم العوامل المساهمة والتي يمكنها التنبؤ بمستوى المواطنة التنظيمية لدى العمال، فأداء الموظف لهذه السلوكيات مرتبط ومستمد من الثقافة التنظيمية التي يتبناها الفرد داخل المنظمة. (ريغي، 2018، ص 05)

من خلال دراستنا سنحاول معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الاتصالات الجزائرية "تيارت" والتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة.

- التساؤل الأول:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت؟

التساؤل الثاني:

• هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت؟

التساؤل الثالث:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت؟

التساؤل الرابع:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت؟

التساؤل الخامس:

- هل توجد علاقة ارتباطية التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت؟

2- الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الفرضية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الفرضية الرابعة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

• الفرضية الخامسة:

- توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

3- أهداف الدراسة :

- معرفة ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- معرفة ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- معرفة ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- معرفة ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- معرفة ما إن كانت هناك علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

4- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وهي أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، كونها المسؤولة عن تبني أي تغيير إيجابي بالمنظمة، إضافة إلى أهمية تبني سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في كافة المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية التي تطرح مخرجاتها للمجتمع مباشر.

5- أسباب اختيار موضوع :

- من بين المواضيع التي اختارها الاستاذ الثقافة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطن .
- أن الدراسة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر .
- إثراء المكتبة بموضوع من المواضيع الهامة.
- رغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالدراسة الميدانية.
- رغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع.

6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية:

هي تلك الثقافة التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوك والتقاليد والاتجاهات التي تؤثر بشكل كبير في سلوك وتفكير الأفراد داخل المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الهامة لتحقيق الانسجام وأسلوب لاتخاذ القرارات المهمة في المنظمة. وهي المعبر عنها من خلال مجموعة إجابات أفراد العينة على استبيان الذي يقيس الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

سلوك المواطنة التنظيمية:

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية اختيارية أو تطوعية لا ترتب بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين من خلال لإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً، وهي سلوكيات نزيهة ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية، وهي المعبر عنها من خلال مجموعة إجابات أفراد العينة على استبيان الذي يقيس سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

7- الدراسات السابقة:

❖ الدراسات العربية:

• الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

➤ الدراسة الأولى:

سمير يوسف محمد عبد الله 2006 عنوان "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة" رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة 2006.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات: تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان أما عينة الدراسة فتضم 340 موظف. من النتائج المتواصل إليها في هذه الدراسة:

إن الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الإنجاز أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم و الأدوار.

كما أظهرت الدراسة أن 71% من المبحوثين يوافقون على وجود تخطيط استراتيجي في الجامعة.

➤ الدراسة الثانية:

دراسة "بويكر منصور: التي جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية والتي أجراها بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا في 2007:

ومن خلال اعتماد المنهج الارتباطي، ومقياس القيم التنظيمية "لديف فرانسيس ومايك ووردكوك" واستبيان سوء السلوك التنظيمي كأدوات لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (220) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

– وجود مستوى متوسط من سوء السلوك التنظيمي.

– وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة " عيساوي وهيبة": التي جاءت بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتي أجراها بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بيشار في 2012.

ومن خلال اعتمادها المنهج الإحصائي الوصفي والملاحظة والإستبانة كأدوات لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) مفردة، وتوصلت إلى النتائج التالية"

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، حيث وصلت الدراسة إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدت أن قيمة معامل الارتباط تقدر ب0.692.

درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيعيين هي منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لرضا الأفراد 2.922 أي الرضا النسبي لهم يميل للانخفاض وعليه تقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض.

الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي 0.563.

• الدراسات المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

➤ الدراسة الأولى:

تبين دراسة " بن زاهي منصور حمزة " (2014) ورقة كانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة مكونة (110) موظفا، تبين أن مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط، وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداء والفعالية التنظيمية، وأظهرت النتائج التالية:

- تبين مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط
- أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين، مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة.

➤ الدراسة الثانية:

دراسة حياة الذهبي 2013 أدرار: كانت بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بأدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 75 عاملا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة الجزائرية بالمؤسسة لا يؤدي انخفاض المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية من قبل عمالها.
- عدم وجود العدالة علاقة بين التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة لعور عاشور 2014 سكيكدة كانت بعنوان التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي على المواطنة التنظيمية، حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة " أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة والتأثير في العمل". وللتأكيد من هذه الفرضيات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال مقياسي التمكين النفسي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تمثلت عينة الدراسة في 80 فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة مرتفع.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.
- يوجد تأثير لبعد أهمية العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيدة.
- يوجد تأثير البعد الاستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
- يوجد تأثير البعد الكفاءة الجدارة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
- يوجد تأثير البعد التأثير في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
- التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية.
- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى المتغير السن وسنوات الخدمة.

❖ الدراسات الأجنبية:

• الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

➤ الدراسة الأولى:

ORGANISATIONNEL CULTURE AND JOB بعنوان: **lund2003**
SATISFACTION الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بلغ حجم العينة 1800 موظف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم، الأدوار حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أثارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتها الإنجاز والتعاطف الإنساني، وعلاقته عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتها النظم والقوة الإنسانية وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة.

➤ الدراسة الثانية:

THE EFFET ORGANISATION CULTURE AND بعنوان: **Lok Graford2004**
LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND ORGANISATION
COMMIT NOT

أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا من هونج كونج، 118 مديرا من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين فقد أظهرت الدراسة ثقافة الانجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية، وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

➤ الدراسة الثالثة:

دراسة Dr Lea F C Bruno التي جاءت بعنوان ORGANIZATIONAL

CULTURE : HOW YO MEASURE IT-A CASE STUDY الثقافة التنظيمية - كيفية

قياسها دراسة - حالة إفرادية، والتي أجراها في منظمات الأعمال البرازيلية في 2009م.

أين حاول الباحث تحقيق الهدف التالي:

- قياس واقع الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال في البرازيل بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالإضافة إلى استخدام نموذج "TheBarros&pratesModel" ويقترح هذا النموذج تسع سمات ثقافية موجودة في بيئة الأعمال التجارية، الولاء الشخصي وتجنب الصراعات والمرونة.

ومن خلال اعتماد المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكارت واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات طبقت الدراسة على عينة مكونة من (30) مفردة، وقد توصل إلى النتائج التالية: أظهرت النتائج واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الأهمية وفي مقدمتها المرونة، مما يدل على وجود قدر كبير من المرونة لدى المنظمة ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية، والحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات، وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية، وأشار إلى الولاء الشخصي يكون المؤسسة وليس للقادة.

• الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة ايرتورك وآخرون Erturk et al (2004) تركيا:

كانت بعنوان تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير النسبي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية، والتي هدفت إلى معرفة واستكشاف الآثار النسبية لرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين من ذوي الياقات الزرقاء في المصانع الإنتاجية، وفي سبيل ذلك قام الباحثون بتطبيق استبانة الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (150) موظفا ينتمون إلى ثلاث شركات إنتاجية تركية استجاب منهم (107) موظفا وقد كشف الدراسة عن عدة نتائج نذكر منها:

. هناك تأثير إيجابي لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

. إن الموظفين الأتراك يعتبرون أن العدالة الإدارية هي أهم العوامل تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

➤ الدراسة الثانية:

دراسة ماركوكي وكزين Markoczy & Xin (2004) الصين وأمريكا

بعنوان آثار الإهمال على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي هدفت إلى إيضاح أن تجنب التصرفات الضارة بالآخرين يلعب دورا رئيسيا في سلوك المواطنة التنظيمية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان بجمع البيانات ل (524) مديرا أمريكيا وصينيا ضمن ثلاثة مدارس أعمال اثنتان في أمريكا وواحدة في الصين، وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن الجنسية الصينية ترى رؤيتها كسلوكيات مواطنة تنظيمية، ولكن موضوع العلاقة بين الجنسية الصينية وهذين التصرفين المتجنبين يمكن تسويته من خلال مكونات مفهومهم للضرر الذي ينتج عن مخالفة مثل هذين التصرفين وسهولة الابتعاد عنها.

احتلت أبعاد المواطنة التنظيمية التالية (الروح الرياضية، اللطف، المجاملة) بهذا الترتيب المراتب الأولى لدى العمال من الجنسية الأمريكية، وهناك علاقة بين تجنب الضرر وارتفاع مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

➤ الدراسة الثالثة: Angela Zacharias (2008) الولايات المتحدة الأمريكية:

حملت عنوان سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصناعية ذات خدمات ما بعد البيع دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات المصنعة.

حيث هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الإضافي المرتبطة بنجاح الشركات
- تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تحديد العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى الأداء الفردي.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للدرجة الوظيفية، الدولة، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري.
 - وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لكل من السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.
- 8- التعقيب على الدراسات:**

من خلال عرض الدراسات السابقة يرى الباحثين أنه هناك اختلاف في الأهداف والمتغيرات التي تطرقت لها حسب البيئة التي تمت فيها الدراسة والأساليب المستخدمة فيها ويعود ذلك لاختلاف اهتمام الباحثين واتجاهاتهم الفكرية وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

. فمن حيث الهدف فمعظم الدراسات ربطت المتغير الثقافي التنظيمية بمتغيرات أخرى كثقة الموظفين والولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي، الانتماء الوظيفي. (سمير يوسف 2006) (بوبر منصور 2007) (عيساوي وهيبية 2012)، وبعضها ربط سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات كالعادلة التنظيمية وأداة الفعالية التنظيمية، التمكين النفسي (عور عاشور 2014) (حياة الذهبي 2013) (بن زاهي منصور معمري حمزة 2014)، هو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي ربطت الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما تطرقت بعض الدراسات إلى الكشف عن مستويات الثقافة التنظيمية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفة (الجنس السن، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، الرتبة الوظيفية) في حين تركزت الدراسة الحالية على الفروق في اختلاف (الجنس، السن، الأقدمية).

إن معظم الدراسات ركزت على العلاقة ارتباطية بين المتغيرين، تناولت الثقافة التنظيمية بأبعادها أربع (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي ركزت على هذه الأبعاد.

من حيث المنهج المتبع فمعظمها ركزت على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبعضها استعان بمقياس مقننة كدراسة (منصور 2007) (الذهبي 2013) ومنها استفادة الباحثة في تصميم أداة الدراسة.

ومن ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة في هذه الدراسات فإن معظمها طبقت في منظمات أمنية وصناعية حكومية وقطاع الخدمات.

إن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع طبقت في بيئات عربية فلسطين سكيكدة، أدرار ورقلة، بشار، الوادي.

من حيث النتائج فقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وفيما يخص الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، فقد توصل الباحثون إلى النتائج متباينة ومنها استفادت الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة وفرضيتها وتفسير ومناقشة النتائج إلى جانب وضع تصور واضح لموضوع الدراسة.

كما نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت انحصرت بين (2017) و(2014) والدراسة الحالية في (2022. 2023) وهذا ما يدل على أن هذا الموضوع لا يزال والتطرق إليه حديثا وكونه من أبرز المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق الفعالية في المنظمات الحديثة.

ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، فقد تناولت الدراسة المتغيرين لدى موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيارت، كما تطرقت الدراسة إلى تفاعل متغيرات الجنس والسن والأقدمية في التأثير على الدراسة.

الفصل الثاني:

"الثقافة التنظيمية"

تمهيد

أولاً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية
- 3- أبعاد الثقافة التنظيمية
- 4- أنواع الثقافة التنظيمية
- 5- أهمية الثقافة التنظيمية
- 6- عناصر الثقافة التنظيمية
- 7- خصائص الثقافة التنظيمية
- 8- مصادر الثقافة التنظيمية

ثانياً: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية

- 1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية
- 2- مستويات الثقافة التنظيمية
- 3- محددات الثقافة التنظيمية
- 4- مظاهر الثقافة التنظيمية
- 5- وظائف الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل:

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع لان السلوك الفردي هو نتائج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان، فنحن ما تكون لدراسة الثقافة التنظيمية كخصوصية مميزة لكل منظمة عن غيرها من المنظمات بما يحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل لأنها تؤثر على العاملين وشخصياتهم وأسلوبهم وسلوكهم في العمل داخل المنظم.

أولاً: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء. (فلاح محمد حسنى، 2006، ص100) ويعرف "Wheelan" الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. (محمد سليمان، 2002، ص311)

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلال يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

(غزاوي عمر، 2004، ص 61)

ويعرفها "Harrison" هاريسون على أنها: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة.

(سعد غالب ياسين، 2007، ص 245)

كما عرف وبارون 2004 الثقافة التنظيمية على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، "وتتأصل" أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة.

(رول أحمد، 2015، ص 13)

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات، والفلسفات، والاتجاهات وطرق التفكير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتحكم سياستها، وطريقة إنجاز مهامها وأسلوب عملها، وعلاقتها بعملائها، والتي تنعكس على سلوكيات وتصرفات العاملين بها ويلمسها كل من المتعاملين مع المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه. (السن، 2016، ص 324)

هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها.

(مشهور، 2009، ص 99)

2- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم ثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية حيث لم يعرف هذا الأخير شهرة في حقل الإدارة إلا مع الانتشار "لثقافة التنظيمية، وتعرف الثقافة على أنها تجانس وتوافق والانسجام مع العوامل المحيطة، ولقد ظهرت خلال فترة الثمانيات مصطلحات جديدة متعلقة بها كالمرونة والجودة الشاملة بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير وتعدد التعاريف إلا أنه ظل ذات جاذبية خاصة أولما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية هو مفهوم ثقافة المؤسسة وهذا في سنة 1981م وانتشر في جل المقالات المتعلقة بالمؤسسة الأمريكية، غير أن هذا المصطلح لم يخطى بنفس الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتنظيم إلا مع بداية الثمانيات من القرن الماضي إذ يقول:

"موريس تيفنه" أن المقال الذي نشر عام 1980م في مجلة ثم اعتماده كبداية للنجاح الإعلامي لهذا المفهوم ومنها ذلك الوقت أعطى كافة المجالات الاقتصادية والمؤتمرات لثقافة الاهتمام الخاص. (اروابية، 2016، ص40)

وقد ازداد الاهتمام بمفهوم ثقافة التنظيمية بعد أن نلاحظ المختصون في حقل علوم التسيير والتنظيم أن لكل المنظمة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات فالنظرية السائدة للتنظيم في السنوات الأخيرة تتجه أسسا لاعتبار نسقا ثقافيا إقرارا كما للثقافة من أثر على التنظيم، وأن للثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه، وإنما هو إنتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتقدونها الأفراد هي: المكونات الأولية للثقافة المجتمع بكافة فئاته ومؤسساته، وأجهزته فهي تستمر الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمبادئ الأساسية للأجيال ويؤدي استمرار نجاحها إلى تأثير الأجيال اللاحقة بها وبالتالي فإن القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة مستمدة من الثقافة الأصلية السائدة في المنظمة. (كبريت، 2021، ص15)

3- أبعاد الثقافة التنظيمية:

حيث شملت الثقافة التنظيمية خمسة أبعاد وهي كالاتي: القيم المشتركة، الهدف المشترك الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة.

1. القيم المشتركة: تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية "وتبنيه"

التحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية، فهي عبارة عن القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

(لطرش، 2020، ص15)

2. الهدف المشترك: عندما تضع المنظمة أهداف بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكرس جهودهم باتجاه الهدف العام، إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى نتجراً إلى أهداف قصيرة تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف بتغيير كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلقاً اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهودهم. (منصور، 2007، ص49)

3. الثقة: توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية بحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة. (منصور، 2007، ص48)

4. المبادرة الفردية والمشاركة: تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، وقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى للأسفل وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاً في روح الأخوة، والتعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الأعمال وتتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهم والوقوف على مراحل العمل. (جلولي، 2013، ص47)

4- أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها. (حجاجي، 2020، ص43)

1. **الثقافة البيروقراطية:** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
 2. **الثقافة الإبداعية:** يتيح هذا النوع من الثقافة التنظيمية الفرصة لأعضاء المنظمة ليقدموا أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم حول ما يروونه مناسباً للمنظمة ويحقق لها النجاح، وتتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات
 3. **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها حيث تهتم بالعامل فهو إنسان قبل أن يكون عامل في المنظمة له دورا ومهمة يجب عليه تأديتها.
 4. **ثقافة العمليات:** ترتكز هذه الثقافة على إنجاز العمل وفق ما هو مخطط له ووفق ما تنص عليه اللوائح والقوانين، وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذي يعلون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.
 5. **ثقافة المهمة:** تتجه هذه الثقافة نحو تحقيق الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج فهي ترتكز على الخبرة التي تلعب دورا في صناعة القرار.
 6. **ثقافة الدور:** وتنص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء. إن الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي ثقافة الدور، حيث أنها تهتم بالدرجة الرئيسة بما يقوم به الفرد فعلا، ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليست الجور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته الباهرة. (بن غالب، 2005، ص 12، 13)
- إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

أ- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تميله عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من

جميع أو معظم أعضاء المنظمة تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية والاهتمام الحقيقي والصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح والآخرين، فالثقافة القوية تظهر في انخفاض معدل دوران العمل والاتفاق الكبير بين الأعضاء والإخلاص للعمل والولاء. (طرش، 2020، ص24)

ب- الثقافة الضعيفة:

وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وهناك فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه أو قيمه. يتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على مظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة ونفي بالثقافة الضعيفة أن هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع. (طرش، 2020، ص22)

5- أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا والنظر للقيم بأنها تستقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد أنواع التنظيم بالقيم، واللغة المشتركة، الرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنب على جنب مع مكونات التنظيمية الأمن الأفراد الأخرى من الأفراد والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات. (يونسي، 2015، ص 46)

فقد أشار **naths Naryan** إلى أن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية.

تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطار فكري ومرجعيا أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

هي بمثابة دليل الإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد به.

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الموارد البشرية ضمن شروطها وخصائصها في إطار تنظيمي واحد.

تعتبر الثقافة التنظيمية مع المميّزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز بها وخاصة إذا كانت تؤكد "قيما" معينة : الابتكار والتميز والزيادة والتغلب على المنافس.

إن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توجد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة. (شيباني، 2014، ص53)

6- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية عدة عناصر وهي:

1. القيم التنظيمية: القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم السائدة في بيئة العمل ومن هذه القيم العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت.

وكذلك هي القيم في مكان أو بيئة العمل وتعمل على توجيه سلوك العاملين مثال: عدم قبول الرشوة. (لطرش، 2020، ص 16)

2. المعتقدات التنظيمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل المهام التنظيمية ومن بين المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(العميان، 2002، ص310)

3. الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزمون بها العاملون بالمنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة من الأعراف مثلا: التقدير والاحترام المتبادل بي الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية. (لطرش، 2020، ص16)

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل في التقاعد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة مثال عن ذلك مناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العمل النفسية الاجتماعية، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، وأن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل. (حجاجي، 2020، ص51)

5. الطقوس والعادات التنظيمية: هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة "والثابتة" للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية مثل: اللغة، الاحتفالات السنوية، وتعمل الطقوس على إحداث التنظيم

باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف التنظيم، وكذلك هي تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة وتساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة كالطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة وطريقة التحضير، وطقوس التكريم الموظف المثالي والأداء المتميز.

(لطرش، 2020، ص17)

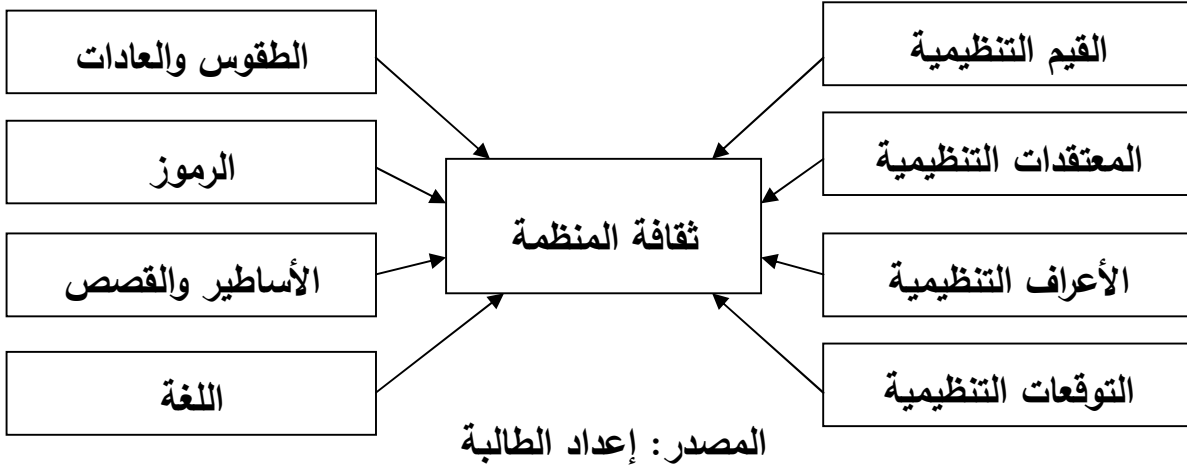
6. الرموز: هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة مثال عن ذلك تعليق إشارة على زي الأفراد.

(حجابي، 2020، ص51)

7. الأساطير والقصص التنظيمية: الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين يساهمون في نقل الثقافة وبنائها بإحكام بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة وتقوم منظم القصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمناقشة وحالات النجاح والفشل وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال مؤسسة. (حجابي، 2020، ص52)

8. اللغة: عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل الوصف المعدات والمكاتب، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامه للمنظمة ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها. (حجابي، 2020، ص52)

الشكل (01) عناصر الثقافة التنظيمية



7- خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

أ/ **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات وغيرها.

ب/ **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (محمود أبوبكر، 2006، ص79)

ج/ **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم عملها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة. (حجاجي، 2020، ص45)

د/ **الثقافة التنظيمية نظام مرن:** تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

هـ / **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتعد ملامح قديمة.

و/ **درجة المبادرة الفردية:** هي ما "يتمتع" به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.

ز/ درجة قبول المخاطرة: تشجيع الموظفين على "التجريب" والمبادرة. (حجابي، 2020، ص 46)
8- مصادر الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أربع مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي:

1. **خصائص أفراد المنظمة:** تمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساس والجوهري لثقافة المنظمة، فنؤسس المنظمة بشكل مصدرا لثقافتها من خلال رؤيته الاستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة من خلال الاعتماد على ثلاث طرائق هي:

- اختيار الأفراد وتعيينهم والمحافظة عليهم
- تعليم الأفراد وتنشئهم اجتماعا على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- ضرب مؤسس المنظمة للأمثلة الصادقة في سلوكيات.

2. **الأخلاق التنظيمية:** يرى **slocum and Hellrigel** أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ أي أن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية والمعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة والأخلاق التنظيمية في حقيقتها التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصرها.

أ . **الأخلاقية المجتمعية:** تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما.

ب . **الأخلاقيات المهنية:** يقصدها بها القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة بها.

ج . **الأخلاقيات الشخصية:** تعبر القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين.

3. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ تمنح الإدارة العليا ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدرا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى

ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء.
(جلب، 2016، ص614، 615)

4 . الهيكل التنظيمي: يمكن الهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع في تدفقها. (حجابي، 2020، ص56)

ثانياً: عوامل ومظاهر الثقافة التنظيمية:

1- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تكون من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:

1. الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائصها التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة فهي المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية. (آيت إبراهيم، 2015، ص6)
6. التكنولوجيا المستخدمة حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.
7. كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة. (حجابي، 2020، ص42)

2- مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة في ما يلي:
المستوى 1: الماديات أو ما يصنفه الأفراد: وهو أكثر مستويات الثقافة ظهوراً ووضوحاً ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة ونبدأ هذه الأشياء من المكان وغير ذلك من أبعاد البيئة المادية، وكذلك الأبعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.

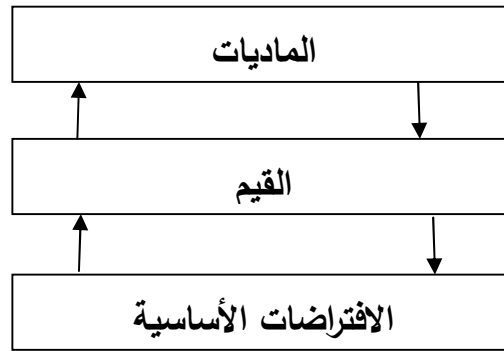
المستوى 2: القيم: وهو المستوى الأقل ظاهريا للثقافة وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل، وهذه القيم شكل الأساس للبعد الأول الظاهري، فمثلا نجد في ثقافة الجد والعمل اهتماما بقيم النجاح والتفوق وكذلك يعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هم المقبول وما هو غير مقبول، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة. (آيت إبراهيم، 2015، ص 21)

المستوى 3: الافتراضات الأساسية: يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية. (نفس المرجع، ص 22)

ويمكن أن نلخص مستويات الثقافة التنظيمية في المخطط الآتي:

الشكل: مستويات الثقافة التنظيمية

نموذج Edgar schein لمستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة

3- محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لثقافة التنظيمية هي:

- 1. التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة وتوعية القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية جانب آخر من الثقافة. (شيباني، 2014، ص 68)
- 2. الحجم:** حجم المنظمات بين الصغرى والكبرى يؤدي لاختلاف ثقافتها مما يؤدي لاختلاف أنماط الاتصال بها أساليب القيادة أيضا.

3. **التكنولوجيا:** إن طبيعة التكنولوجيا المستخدمة لها دور كبير في ثقافة المنظمة فالمنظمات المتخصصة تستعمل تكنولوجيا متقدمة في تعاملاتها مما يؤثر على ثقافتها المنظمة. (حنيني، 2013، ص83)
4. **الأفراد:** تؤثر في طريقة العمل عند الأفراد في الإدارة العليا وتفضيلهم لنوعية أساليب معينة في التعامل وتشكيل قيم العمل تساعد في تحديد ثقافة المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح. (شيباني، 2014، ص69)
5. **البيئة :** فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع بيئتها الخارجية من عملاء ومنافسي فتؤثر في كيفية تكوينها لثقافتها .
6. **الغايات والأهداف:** عن نوعية الأهداف والغايات التي تسمى المؤسسة في تحقيقها سوف تركز من خلالها على غرس قيم معينة تكون ضمن ثقافتها. (حنيني، 2013، ص84)

4- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية وهي:

1. فلسفة العمل الجماعي:

- . سيادة روح الفريق.
 - . القارئ في التخطيط واتخاذ القرار.
 - . سيادة روح المودة والنظام.
 - . الشعور بالانتماء والثقافي في العمل.
 - . الشعور بالمساواة بين العاملين.
- ##### 2. القدرة على التكيف:
- . مرونة الإدارة.
 - . الاعتقاد بحتمية التغيير.
 - . استعداد العاملين الأحداث التغيير.
 - . الانضباط المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.

3. القدرة على الابتكار:

- . مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- . الاعتقاد بأن الابتكارات أساس نجاح.

. الاستعداد لتحمل المخاطر. (صديقي، 2012، ص 8، 9)

5- وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف ثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم التي تمنحهم شعور موحد مما يساعد على تطوير الإحساس، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها.

(حنيني، 2012، ص72)

- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك بتشجيع الالتزام القوى من جانب من يقبلون الثقافة. (بوخاري، 2018، ص9)

- **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- **تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، وتعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (حجابي، 2020، ص46)

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات نظرا لما تعطيه من جوانب نفسية واجتماعية وتنظيمية مكونة للمنظمة فهي تحدد نوع الثقافة الموجودة، إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديه وهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على تعزيز السلوك وأحداث والابتكار وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والانتماء التنظيمي وبما أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على سلوك العاملين قام الباحثين بتقديم مجموعة الأبعاد بهدف وضع قياس لها لمعرفة درجة تأثيرها كما تعتبر عامل من عوامل التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث:

"سلوك المواطنة التنظيمية"

تمهيد

أولاً: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية OCB

2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

ثانياً: الأبعاد والعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية

1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

2- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

4- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

5- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

1- علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

2- علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

الخلاصة

تمهيد:

يمارس الفرد داخل المنظمة عدة أنواع من السلوكيات فمنها ما يمارس في إطار رسمي ومنها ما يمارس في إطار غير رسمي، هذا الأخير الذي من بين أشكاله سلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعتبر ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، ذلك لأن مفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى الرسمية للسلوك.

أولاً: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية:

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية OCB: اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية حيث كل باحث عرفها من زاوية معينة ومن أهم التعريفات ما يلي:

1-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية OCB:

سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة، وهي الأنشطة التي بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل. (الرحامنه، 2014، ص36)

وتعرف على أنها سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها. (الزعيبي، 2022، ص766)

سلوك المواطنة التنظيمية له جوانب مختلفة، هناك من يراه من بعدين، فالبعد التنظيمي والبعد الفردي، وهناك من يرى أنه يقع ضمن خمسة أبعاد رئيسية: الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، وهذه الأبعاد تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. (نوح، 2013، ص11)

ومن هنا يتم 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.

أما ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكاف بالنسبة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأنه مكافآت أو حوافز ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي وبمعنى آخر لا يعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف. (بنداري، 2015، ص722)

2- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

ظهر منذ وقت طويل وهذا لاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تميلها المواقف الرسمية المعترف بها باعتبارها عنصر أساسيا في فعالية الأداء التنظيمي، حيث أشار برنارد 1938 chesteBarnard على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنها تحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، ووجد برنارد أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق الأهداف المنظمة وأيضا الحفاظ على المنظمة نفسها.

وفي بداية الستينات فرق كاتز بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين:

• **يتعلق النوع الأول:** والذي أطلق عليه مصطلح **in role behavior** بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة.

• **يتعلق النوع الثاني:** والذي أطلق عليه مصطلح **extra role behavior** بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبوا أعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة والمحافظة على مورد المنظمة ووقت العمل وأن هذه المساهمات مجتمعة على مر الزمن تساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويرى كاتز أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.

- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

(القحطاني، 2016، ص 40)

. تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر **organe 2017** ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات، ويرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية.

وفي عام 1983 وفي عام طرح باتمان **bateman** مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال نوعين من السلوك:

1. المساهمات الإيجابية في أنشطة المنظمة.

2. إغفال الضرر للزملاء أو المنظمة. (حوالف، 2014، ص 40)

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد والمجموعة والمنظمة والمتمثلة في:

3.1/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد:

- يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

3.2/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

(طحطوح، 2016، ص36)

3.3/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة للتخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة. (طحطوح، 2016، ص37)

4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

تتنوع خصائص المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذا المساهمة التنظيمية، كما يمكن أن يتميز بالخصائص التالية:

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الانخراط في السلوك بالرغم من كونه سلوك تطوعي. (حنيش، 2017، ص 09)

- يوحي هذا السلوك على تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- يعتبر هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة. (الفرجاني، 2021، ص 173)

- السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو إضافي.
- إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها والارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثمة يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه. (الفرجاني، 2021، ص 174)

ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط الآتية:

- التطوعية: هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- الاختيارية: هي سلوك اختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

التجرد من الرسمية: خاصة فيها لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة .

النفعية: سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات. (الطرش، 2020، ص32)

5- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملين في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً. (شلابي، 2016، ص 64)

2. النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء. (شلابي، 2016، ص 65)

3. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة.

4. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفق لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية لاستخدام السليم، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً. (القحطاني، 2016، ص 43)

5. النمط المتعلقة بتقديم المنظمة للآخرين : وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها. (القحطاني، 2016، ص 44)

ثانياً: الأبعاد والعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية :

1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: الإيثار **altruisme**، الكياسة **courtesy**، وعي الضمير **conscientiousness**، الروح الرياضية **sportsmanship**، السلوك الحضاري **civicvirtue**.

1. الإيثار altruisme: هو سلوك اختياري يقوم به الأفراد العاملين بشكل طوعي هدفه مساعدة الآخرين من العاملين سواء القدامى أو الجدد في المنظمة في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، وأساليب وطرق إنجاز مهامهم. (شيخاوي، 2016، ص132)

2. الكياسة courtesy: وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية. وبشكل عام يمكن تعريفها على أنها: تتمثل في السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل. (العزام، 2015، ص 110)

3. الروح الرياضية sport smanship: يعكس الجدل مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها، بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الاحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تذمر. (العصري، 2011، ص29)

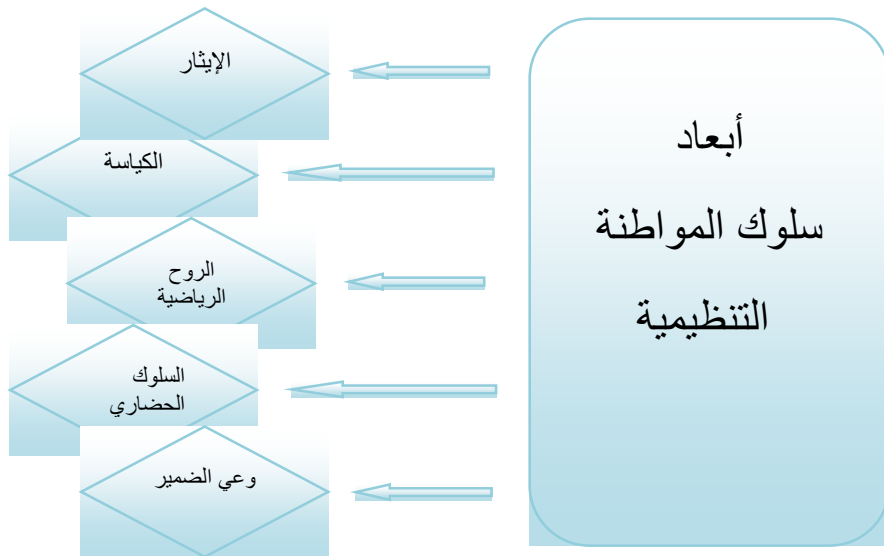
4. السلوك الحضاري civicvirtue: ويشير إلى السلوك أو النشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، وكذا الاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.

(أبا زيد، 2010، ص 17)

5. وعي الضمير conscientousness: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي الاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من المتطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية إبداء مقترحات، تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة. (أبو تايه، 2012، ص10)

ويقصد بوعي الضمير مدى حرص الموظف على القيام بعمل تطوعي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال تعظيم استغلال وقت العمل، والالتزام بقواعد وأنظمة العمل ومن سلوكيات وعي الضمير "الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر، وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدأ العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحدثات الخاصة والاستراحات الطويلة، وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية". (أميرة، 2003، ص26)

الشكل : يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

2- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

تهدف المنظمات دائماً إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى إكساب عاملها أفضل السلوكيات، وتتبع سلوكيات العامل الإيجابية أو البيئة من عوامل شخصية والتي لها تأثير على أدائه في العمل وتساعد في ممارسة سلوك العمل التطوعي في المنظمة، أو من عوامل تنظيمية ذات التأثير القوي في جعل العامل يسلك سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل كما يلي:

1/ العوامل الشخصية:

أ. عمر العامل ومدة خدمته: إن العوامل المؤدية إلى سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم حيث أن الموظفين صغار السن يهتمون بموسوعات العدالة التي يتم

بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من بينما الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات العامة والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. (الفرجاني، 2021، ص 173)

ب . **المؤهل التعليمي والخبرة:** للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواحي، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه وبالتالي يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ج . **الدوافع الذاتية للعامل:** تعرف الدوافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية، فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهها أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات. (الفرجاني، 2021، ص 174)

د . **المركز الوظيفي:** تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل المنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولى المناصب الدنيا نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي. (الفرجاني، 2021، ص 175)

2/ العوامل التنظيمية:

ومن هذه عوامل ما يلي:

أ. **طبيعة الوظيفة:** الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصيص في مجال العمل أي أن يعطي كل موظف العمل الذي يستطيع القيام به وفقا لقدراته ومؤهلاته وإمكانياتها العلمية وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل.

ب . **حجم العمل:** إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤشرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكانياته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينتمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

(الفطاني، 2014، ص 48)

ج . **الترقية :** وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، ويتم اختيار أكفأ العاملين وإصلاحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقا للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بآرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكيا.

د. **فريق العمل:** تعد إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل بمجموعة وليس شخصه.

(علاوي، 2018، ص 48)

3- محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد عكفت الكثير من دراسات الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1. **الرضا الوظيفي:** إن الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تتواجد في محيط عمله.

ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين:

أ/ **الرضا الداخلي "العاطفي":** وهو الرضا الذي يستند إلى التقويم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

ب/ **الرضا الخارجي "الإدراكي":** وهو الرضا الذي يستند إلى التقويم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلا مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة.

(خمخام، 2016، ص 154)

2. **العدالة التنظيمية:** هي إدراك للعدالة من طرف العاملين بمقارنة حالتهم مع زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكهم للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم في العمل، فأشارت إلى وجود ثلاثة أنواع أساسية:

❖ **عدالة التوزيع:** وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والترقيات وغيرها.

❖ **عدالة الإجراءات:** وهي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات، والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات المنظمة.

❖ **عدالة التعاملات:** تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، والتي ترتبط بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية. (عروك، 2020، ص 12)

3. القيادة الإدارية:

تعد القيادة اخذ العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لاشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية القادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذي يستهلون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم. (معمر، 2014، ص 13)

4. عمر الموظف:

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرن سلوك تطوعي أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحد نظرته للعمل، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين. (شلابي، 2015، ص 76)

5. الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحرك للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملة التحفيز هنا على أساس العمل نفسه، ويرتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية، وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات. (معمرى، 2014، ص 24)

6. الأقدمية:

إن لمدة خدمة الموظفين بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض الدراسات والبحوث الميدانية "organ,rayan1995" أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع ومع مرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم لها.

7. الثقافة التنظيمية:

تعتبر أحد عوامل المؤثرة في سلوك الأفراد ويعرفها شاين **schein** بأنها: نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل. وإن تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك، فنجدها تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (لطرش، 2020، ص 45)

8. السياسة التنظيمية:

وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، ويرتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، حيث نجد مع زيادة حدة السياسة التنظيمية تقل الممارسات التطوعية من قبل الأفراد في المنظمة، وهذا يناقض مع أسس سلوك المواطنة التنظيمية.

(منصور، 2014، ص 50)

4- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليه والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل. (شلابي، 2015، ص 72)

ويحدد الخيلي 2003 تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

أ/ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارة مما يعود بالنفع على المنظمة ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل. (العبادي، 2012، ص 79)

ب/ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفراح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والإنجاز بدل أن تضيع الجهود في

الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم. (شلابي، 2015، ص 73)

ج/ تأثير المواطنة التنظيمية على توفير الموارد المنظمة:

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
- تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود المنظمة.
- تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
- زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
- شيوع روح التعاون والمساعدة والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.
- تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوى العمالية. (شلابي، 2015، ص 74)

5- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

يصطدم تبني سلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من المعوقات، التي تقف كسد منيع يحول بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، الذي تسعى إليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم الموارد البشرية.

ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية، دفع بالساهرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية إلى تكيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون سلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقمهم البشري ولعل أهم المعوقات نوردتها كما يلي:

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم من مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب، الاستشارة وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة مما يولد لدى الفرد شعور بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه.

(خمخام، 2016، ص 161)

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء وهذا ما سيؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدافعية للعمل.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (يوسف، 2011، ص 23)

- عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

- عجز ثقافة لمنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبا على تمييز أدائهم. (شهري، 2019، ص 379)

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل البيئية، وساعات العمل الطويلة.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة. (مناصرية، 2015، ص 224)

ثالثا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم.

1- علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية:

تلعب الثقافة دورا مهما في اكتساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال القيم التي تتبناها والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه موظفيها وعملائها لذلك على قادة المنظمات ومديريها فهم هذه الثقافة لمعرفة سلوك أعضائها وكيفية التأثير فيهم لتغييره وتعديله عند الحاجة.

توجد علاقات قوية بين خصائص الثقافة التنظيمية "الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، ممارسة المعايير الإدارية الثقافية" وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه كلما كانت درجة قوية للثقافة التنظيمية السائدة ووافقون على أن هناك أيضا سلوك مواطنة التنظيمية عالي وأنه كلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبها درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأن القيادة الحكيمة الواعية والخبرة العملية بالعمل يؤدي لبناء ثقافة تنظيمية جليا للإخلاص في العمل والاجتهاد فيه تحقيقا لمصالح المواطنين وتلبية رغباتهم لرفعة العمل وسمعة الأشخاص لذا يتبنى الموظفون سلوكيات مواطنة تتبع من حُبهم لمنظمتهم وإخلاصهم

في العمل وتعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظماتهم وقياداتها الحكيمة في معالجة أي خلل يمكن أن يطرأ كما تعمل القيادة على تبني القدوة.

كما تتبنى تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية التي عادة لا ترتبط بأية حوافز مادية وأن هذه السلوكيات تطوعية نتيجة تحفيز داخلي خلقتة البيئة ي الثقافة السائدة للمنظمة ويتمثل في الإقدام على العمل. (العزام، 2015، ص50)

2- علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

1-2 علاقة ثقافة المهمة والأفراد والدور بسلوك المواطنة التنظيمية:

تعتمد ثقافة المهمة على المساواة والتوجه نحو المهمة، وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد الموجهة نحو انجاز المهمة المحددة وأهداف الشركة.

كما يلعب سلوك الفرد دورا مهما في إنجاز هذه المهمة، حيث يعتبر هذا السلوك اختياري بهدف إلى ارتقاء المنظمة بكفاءة وفعالية، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة الحوافز أو المكافآت بالمنظمة.

ولذا فإن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف، يؤدي هذا إلى تسخير المعرفة والمعلومات اللازمة، كما أن سلوك الموظف كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون عضوا في جماعة.

من جهة أخرى تركز ثقافة الدور على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة، ويتطلب من ذلك استخدام أفضل ما أمكن من الإمكانيات المادية البشرية المتاحة. (ريغي، 2018، ص51)

2-2 علاقة الثقافة البيروقراطية وثقافة الفريق بسلوك المواطنة التنظيمية:

في الثقافة البيروقراطية يكون التركيز على إتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات مع وجود تسلسل السلطة بصورة رسمية.

فإن المنظمة تعد بمثابة عائلة كبيرة يتشارك العاملون فيها مع بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل، وتحرص الإدارة على تعليمهم وتوجيههم لتصحيح الأخطاء والانحرافات وليس لتصديها، وتعتمد على تشكيل فرق العمل المتجانسة، وهي ثقافة متميزة يعمل أفرادها وفق مبادئ الولاء والثقة المتبادلة لتحقيق أفضل النتائج.

حيث يعتبر السلوك الجماعي مهم في المعاملات داخل المنظمة فهو يشمل التعاون من الآخرين، اقتراح بعض التطويرات التنظيمية وتفاعل أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم يؤدي هذا السلوك إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية للمنظمة.

(ريغي، 2018، ص 52)

الخلاصة:

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للأفراد، باعتبارها من موجّهات هذا السلوك وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف التي يؤمن بها الأفراد والتي تدخل في تشكيل توجهاتهم في المنظمة، وتقودهم إلى انتهاج سلوكيات معينة، عادة ما تعتبر عن توجهات الإدارة العليا.

يمكن استنتاج أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية طردية أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد سلوك المواطنة التنظيمية، لذا فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة قوية، وأنه كلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبها درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع:

"الإجراءات المنهجية للدراسة"

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
 - 2- الدراسة الاستطلاعية
 - 3- حدود الدراسة
 - 4- أدوات الدراسة
 - 5- الدراسة الأساسية
 - 6- مجتمع البحث وعينة الدراسة
 - 7- الأساليب الإحصائية المستعملة
- خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا من أجل التعمق والوصول إلى نتائج عملية ودقيقة، سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية بدءاً بالمنهج المتبع ثم الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة والعينة وطريقة اختيارها ثم التطرق إلى لأداة الدراسة والتأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات) وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس الفرضيات.

1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد أحد أبرز المناهج العلمية حيث يضيف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في الإطار الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات التي يسوقها الباحث للإجابة على فرضيات البحث.

2- الدراسة الاستطلاعية:

1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بلورة موضوع البحث أو الظاهرة موضوع البحث.
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع.
- تحديد فرضيات الدراسة وبلورة مشكلة البحث.
- تحديد أدوات جمع بيانات البحث وتعديل تعليماتها في ضوء ما تسفر عليه الدراسة الاستطلاعية.

3- حدود الدراسة:

1-3 المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة:

تمت إجراء الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد

والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا -" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

3-2 المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، بداية من تاريخ 05 مارس 2023 إلى 20 مارس 2023م.

3-3 المجال البشرية:

تتكون عينة الدراسة الاستطلاعية من 20 عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت على اختلاف مستوياتهم المهنية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

4- أدوات الدراسة:

الاستبيان الأول: الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على استبيان خاص بالثقافة التنظيمية، ويتكون من 30 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف والتوقعات) تم الاعتماد على استبيان خاص بسلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 20 عبارة. (لطرش أيمن، منيش زهير، 2020، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة مدبغة جلود جيجل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي محمد-جيجل)

4-1 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

4-1-1 صدق الاتساق الظاهري:

يهدف التحقق الصدق الظاهري للأداة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة والمحكمين من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي "في جامعة ابن خلدون-تيارت" وقد بلغ عددهم خمس محكمين، وهم الواردة أسماءهم في الملحق (أنظر الملحق رقم 01) بهدف إبداء الرأي في ملائمتها لمتغيرات البحث وأهدافه من حيث:

- مدى ملائمة الأبعاد لقياس السمة المقصودة.
 - مدى انتماء الفقرة لكل بعد.
 - مدى تناسب بدائل الإجابات مع الفقرة.
 - جودة البناء الصياغي واللغوي من حيث البساطة والوضوح في شكل الفقرات.
- 4-1-2 الاتساق الداخلي للمقياس:

الجدول رقم 01: يمثل الاتساق الداخلي للمقياس

رقم الفقرة	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة البعد مع الدرجة الكلية
القيم التنظيمية		
.1	,457**	**0.491
.2	,566**	
.3	,716**	
.4	,724**	
.5	,556**	
.6	,513**	
.7	0,58**	
.8	,670**	
.9	,574**	
.10	,645**	
.11	,165**	
.12	,308**	
المعتقدات التنظيمية		
.13	,513**	**0.342
.14	,617**	
.15	,800**	

الثقافة التنظيمية

	,472 **	.16
الأعراف التنظيمية		
	,372 *	.17
* 628,	,476 **	.18
	,202 *	.19
التوقعات التنظيمية		
	44 * 2,	.20
	4 * 31,	.21
	,539 **	.22
	44 ** 2,	.23
	,372 *	.24
,525 **	,526 **	.25
	,520 **	.26
	,241 **	.27
	,289 **	.28
	,504 **	.29
	,438 **	.30

الاستبيان الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد على استبيان خاص بسلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 20 عبارة (شلابي وليم 2016، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي إدارة محلية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة)

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

الجدول رقم 02: يمثل الاتساق الداخلي للمقياس

سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية		سلوك المواطنة التنظيمية
.1	,271**	
.2	,338**	
.3	,314**	
.4	,265**	
.5	,288**	
.6	,369**	
.7	,309**	
.8	,215*	
.9	,418**	
.10	,375**	
.11	,550**	
.12	,307**	
.13	,571**	
.14	,376**	
.15	,342**	
.16	,422**	
.17	55** 2,	
.18	,380**	
.19	19** 3,	
.20	,418**	

نلاحظ من خلال الجدول وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية تبين أن جميع الفقرات لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية والأبعاد التي تنتمي إليها عند مستوى الدلالة 0.01 و 0,05 وهذا يؤكد على صدق الأداة على أفراد العينة.

وبالتالي لا يتم حذف أي عبارة من عبارات الاستبيان ويخضع مباشرة إلى الثبات بطريقتين (الفا كرونباخ والتجزئة النصفية)

أ. ثبات الأداة:

جدول . 03: يوضح معاملات ثبات بطرية ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية:

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.84

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 0,84 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

جدول رقم 04 يوضح معاملات ثبات بطرية التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية:

المتغير	قوتمان
الثقافة التنظيمية	0,82

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بقيمة قوتمان تقدر بـ 0.82 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 05: نتائج حساب ألفا كرونباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

المتغير	معامل ألفا كرونباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	0.87

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تقدر بـ 0,87 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 06: الثبات بطريقة التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

المتغير	قوتان
سلوك المواطنة التنظيمية	0.90

تشير المعطيات الواردة في الجدول أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بقيمة قوتان تقدر بـ 0.90 بهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ذكر	09	%45
أنثى	11	%55
المجموع	20	%100

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 55 % وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 45 % من إجمالي العينة.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
30-20	3	%15
40-31	08	%40
50-41	06	%30
أكبر من 51	3	%15
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) المتعلق بمتغير السن نجد أن:

- 08 موظفا بنسبة 40 % أعمارهم تتراوح ما بين 31-40 سنة.
- 06 موظفا بنسبة 30 % أعمارهم تتراوح ما بين 41-50 سنة.
- 03 موظفين بنسبة 15% أعمارهم أكبر من 51 سنة.

- 03 موظفين بنسبة 15% أعمارهم بين 20-30 سنة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-50 سنة وهذا يدل على التواجد المعتبر للشباب على مستوى المؤسسة ولهذا يمكن القول إن وجود نسبة عالية من الشباب تمثل قوة فعالة تكمن في المورد البشري القادر على الإبداع ما يسمح بزيادة أداء المؤسسة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أعزب	13	65%
متزوج	07	35%
مطلق	0	00%
أرمل	0	00%
المجموع	20	100%

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين العزاب بنسبة 65%، بينما نجد نسبة المتزوجين تقدر بنسبة 35%.

ترجع هذه النتيجة إلى الاستقرار الناتج عن الحالة المادية الجيدة للعمال.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
متوسط		00%
ثانوي	04	20%
جامعي	16	80%
المجموع	20	100%

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية بنسبة 80%، مقارنة بأصحاب المستوى الثانوي بنسبة 20%.

ترجع هذه النتيجة إلى اعتماد المؤسسة على الكفاءة وحاملي الشهادات من أجل تطوير وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	2	10%
5-10 سنوات	04	20%
11-15 سنة	5	25%
أكثر من 15 سنة	9	45%
المجموع	20	100%

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن الفئة التي تمتلك خبرة مهنية هي أكثر من 15 سنة تقدر نسبتهم بـ 45%، تليها فئة المحصورة بين 11-15 سنة والممثلة بنسبة 25%، في حين نجد فئة 5-10 سنوات تقدر بـ 20%، بينما تقدر نسبة فئة أقل من 05 سنوات بـ 10%.

5- الدراسة الأساسية:

- المجال المكاني:

تم إجراء هذه الدراسة بمديرية اتصالات الجزائر والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية تيارت.

- المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة بتاريخ 05 مارس من خلال توزيع الاستبيانات على المبحوثين واسترجاعهم بتاريخ 20 مارس 2023.

- المجال البشري:

تعد إجراءات اختيار مجتمع الدراسة من الخطوات الضرورية لإجراء البحث الميداني التطبيقي، وحسب دراستنا فإن مجتمع دراستنا يتكون من مجموعة من العمال، وعددهم 40 عاملا على اختلاف مستوياتهم المهنية.

6- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ذكر	13	% 32.5
أنثى	27	%67.5
المجموع	40	%100

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
30-20	5	%12.5
40-31	17	%42.5
50-41	12	%30
أكبر من 51	6	%15
المجموع	40	%100

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أعزب	18	%45
متزوج	22	%55
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	40	%100

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
متوسط		
ثانوي	16	%40

جامعي	24	%60
المجموع	40	%100

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	7	%17.5
5-10 سنوات	19	%47.5
11-15 سنة	5	%12.5
أكثر من 15 سنة	9	%22.5
المجموع	40	%100

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخامة إلى نتائج ذات معنى، والتي تساعد في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بكل موضوعية، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة سبيرمان براون.
- معامل ألفا كرومباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.
- برنامج spss هو أسلوب من الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة وبعبينة قوامها 40 موظف في مديرية اتصالات الجزائر، حيث طبق عليهم استبيان (الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) تم التأكد من صلاحيتها السيكومترية (الصدق والثبات) والنتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

2- الاستنتاج العام

3- الاقتراحات

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

1-1 عرض نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	0.30**	0.01
المواطنة التنظيمية		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث قدرت قيمة معامل بيرسون بـ 0.30 عند مستوى دلالة 0,01 التبت تشير إلى وجود علاقة طرفية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت قد أثبتت صدق جزئي.

نستنتج من خلال نتائج الدراسة الحالية أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية على العاملين، وهذا من خلال عدة أبعاد تنظيمية نذكر من بينها: الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال محاولة إشباع الرغبات المادية للعمال ممثلة في الحوافز والعلاوات والمنح، وهذا ما أقدمت عليه مؤسسة اتصالات الجزائر مؤخرا من خلال الرفع من قيمة المنحة السنوية الممنوحة للعمال، وكذا رفع نسبة قيمة المنحة الفردية للعاملين. وهذا ما أكدت عليه دراسة عيساوي وهيبة (2012)، حيث أبرزت الدور الرئيسي للرضا الوظيفي في تحقيق المواطنة لدى العمال، كما أكدت على ذلك دراسة أحمد سويبي (2018) والتي أبرزت الدور المهم للتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للعمال اتجاه المؤسسة. كما يعتبر الاستثمار في القيادة الإدارية والتي تعتبر المحرك الأساسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال معالجة جميع الأمور الإدارية من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من خلال تطبيق الأسلوب التشاركي والذي يؤدي بدوره إلى ضبط سلوك

العاملين داخل المؤسسة، والعمل على تمكين العاملين في المؤسسة ومنحهم صلاحيات أكبر لزرع الثقة في نفوسهم وتحسين الصورة النمطية المأخوذة عن الإدارة البيروقراطية القمعية لما لها من أثر مباشر في تعديل السلوك البشري للعاملين، كل ذلك يمكن أن يتوافر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق قنوات اتصال مفتوحة، والتركيز على روح الفريق في العمل.

كما استنتجنا في هذه الدراسة بأن شعور الموظفين بالعدالة يؤدي إلى تبنيهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث إذا اقتنع المرؤوسين بوجود بيئة تنظيمية عادلة يسودها جو الاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس فإنهم على الأرجح سيعملون على مقابلتها بممارسة بعض أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي والتي تنبأ بأن الفرد سيرد الجميل لأي شخص أحسن إليه.

تعد الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للأفراد باعتبارها من موجبات هذا السلوك، وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف التي يؤمن بها الأفراد والتي تدخل في تشكيل توجهاتهم في المنظمة وتقودهم إلى انتهاج سلوكيات معينة.

1-2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول رقم 18: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

المعالم الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
القيم التنظيمية	0.494**	0.001
المواطنة التنظيمية		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث قدرت قيمة بيرسون بـ 0.494 عند مستوى دلالة 0,001 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت قد ثبت صدقها ميدانياً.

تعد القيم التنظيمية من بين أبرز العوامل التي تؤدي إلى انتهاج العمال سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تمثلت أبرز القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة في الاحترام التام لقواعد المؤسسة من خلال الالتزام والانضباط بتوقيت الدوام من طرف جميع العمال. كما لاحظنا من خلال دراستنا بمؤسسة اتصالات الجزائر الاحترام المتبادل بين جميع العمال كما لاحظنا العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يخلق جوا أخويا بين العمال يسوده الاحترام.

كما لاحظنا بأن المؤسسة تهتم كثيرا بتطبيق العمل الجماعي والذي يحقق -حسب المدير- نتائج جد مرضية في العمل، حيث أكد بأن الإدارة بالقيم تعتبر توجها جديدا ويعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، ويتحدد دور القيادة فيها في محاولة إرساء وتدعيم منظومة القيم، حيث يؤدي تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم إلى زيادة قدرتهم على مراقبة أنفسهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.

3-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول رقم 19: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المعالم الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
المعتقدات التنظيمية	0.430**	0.001
المواطنة التنظيمية		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث قدرت قيمة بيرسون بـ 0.430 عند مستوى دلالة 0,001 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت قد ثبت صدقها ميدانيا.

إن من بين الأمور التي أكد عليها عمال مؤسسة اتصالات الجزائر أن كل من الثقة المتبادلة بين العمال والتعاون والعدالة بين العاملين دور في الولاء المستمر للعاملين، ويرجع ذلك إلى أن هذه المعتقدات في المؤسسة أثبتت نجاعتها فجعلت من العمال يساهمون في إنجاز العمل لأنه يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها، كما ساعد في ذلك سماع المؤسسة شكاوى العمال ومعالجتها والاهتمام بكل احتياجاتهم الامادية والاجتماعية، ومن بين أهم المعتقدات السائدة في المؤسسة: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1-4 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول رقم 20: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

المعالم الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
الأعراف التنظيمية	0.603**	0.001
المواطنة التنظيمية		

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث قدرت قيمة بيرسون بـ 0.603 عند مستوى دلالة 0,001 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت قد ثبت صدقها ميدانياً.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على سياسة واضحة في التواصل والتعامل مع عمالها حيث تعتمد على الاتصال السلس المبني على الحرص على سهولة وانسيابية المعلومات من أجل ضمان وصولها إلى جميع المستويات الوظيفية وذلك حرصاً منها على كسب الإدارة ثقة عمالها، كما تبين نتائج الدراسة بأن المؤسسة تحرص على تنظيم دورات تكوينية لكل عمالها وهذا ما يعتبر من التقاليد التنظيمية بالمؤسسة وهذا بهدف رفع مستوى

العمال وترقية أدائهم ومستواهم، إضافة إلى الاهتمام الدائم بتزويدهم بالمعلومات الضرورية والمستجدات حول العمل وما يتعلق بالمؤسسة.

1-5 عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

الجدول رقم 21: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	المعالم الإحصائية
0.001	**0.422	التوقعات التنظيمية
		المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث قدرت قيمة بيرسون بـ 0.422 عند مستوى دلالة 0,001 وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبهذا يمكننا القول بأن الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت قد ثبت صدقها ميدانياً.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر وككل مؤسسة اقتصادية تسطر كل عام مجموعة من الأهداف التي ترجو تحقيقها، وبطبيعة الحال فإن هذه الأهداف لن تتحقق دون وجود رأس مال بشري مؤهل يضمن ذلك، حيث تسعى بالموازاة مع تسطير الأهداف إلى تسطير برنامج لتنمية مواردها البشرية من خلال تحديد احتياجاتها البشرية والتنظيمية وتحديد الوسائل التي تضمن تحقيق تلك الأهداف ومن بينها تعزيز الكوادر البشرية وبرمجة التكوين والتدريب اللازمين.

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف أرباح تعود بالفائدة على العمال من خلال زيادة نسبة المنح والعلاوات، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وولائهم اتجاه المؤسسة ومنه يؤدي بشكل آلي إلى زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- الإستنتاج العام:

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات السلوكية في مجال العمل والتنظيم، الذي يعني بدراسة الظواهر السيكو تنظيمية في بيئة المنظمات، ويقدم هذا العلم الحلول للمشاكل التي تصادف الموظفين والمشرفين على حد سواء في الوسط المهني، وقد سلطنا الضوء في هذا الموضوع، على موضوع غاية في الأهمية في مجال السلوك التنظيمي، وهو موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مديرية اتصالات الجزائر لولاية تيارت وقد تم الكشف من خلال هذه الدراسة عن العلاقة بين المتغيرين وكذا الفروق باختلاف الجنس والسن والأقدمية وبتطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من 40موظفا وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر بتيارت.

3- الاقتراحات:

- في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن أن نقترح بعض التوصيات والاقتراحات منها:
- العمل تعزيز ونشر منظومة القيم من خلال بناء ثقافة التنظيمية تميز المنظمة وتفسر الأنشطة الخاصة بها ويتم نشرها بين العمال في المؤسسة من خلال الاجتماعات والندوات في هذا المجال وذلك من أجل تمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم الإدارية.
 - توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق تفاعل إيجابي ونسق مفتوح يساعد على العمل الجماعي وتمكين العاملين لتغيير النظرة التقليدية للمنظمة ومنحهم صلاحيات أكبر وإشراكهم في صنع القرار وذلك لزرع الثقة في نفوسهم.
 - تهيئة مناخ ملائم يساهم في زيادة شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة سعياً لكسب ولائهم والمحافظة عليهم وإبقائهم مدة أطول من خلال تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة وتدعيم قنوات الاتصال المرنة تساهم في تسهيل المهام المختلفة وتساعد في تطوير العمل وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - ضرورة الاهتمام بالموظفين ذوي الأقدمية المهنية الطويلة ومنحهم الصلاحيات تدريب العمال الجدد وذلك لكسب خبراتهم.
 - تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وممارسته من طرف المديرين لزيادة انتماء ورضا الموظفين ورضاهم تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين وذلك من خلال رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعمال.
 - العمل على وضع نظام الحوافز على أساس العدالة وتشجيع العمال على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.
 - مشاركة الموظفين في مناسبتهم الشخصية لما له من إيجابيات من الناحية النفسية الاجتماعية.

خاتمة

تمارس الثقافة التنظيمية لدى الفرد داخل المنظمة دورا هاما في تحديد مختلف السلوكيات التي يقوم بها أثناء أدائه لعمله والتي يعد سلوك المواطن التنظيمية أحد أبرزها، وفي ظل غياب ثقافة لتدعيم مثل هذه السلوكيات ايجابية للمنظمة ولل فرد خاصة من ناحية تقليل الموارد، فإن إهمال هذه السلوكيات وعدم العمل على تعزيزها ودعمها من شأنه أن يقضي عليها نهائيا داخل المنظمة، والذي قد يعود على المنظمة بخسائر لا يمكن توقعها خاصة وأن مثل هذه السلوكيات والعلاقات داخل العمل بين الأفراد وتغرس فيهم قيما ومعتقدات من شأنها تطوير وتحسين العمل وزيادة الأداء الذي ينعكس مباشرة على أداء المنظمة وعلى كفاءتها الإنتاجية، لذا فعلى المنظمات اليوم أن تعمل بوسعها ليس لتعزيز سلوك المواطن التنظيمية فحسب، بل على دعم هذا السلوك من جهة وكذا محاولة افتعاله داخل المنظمة كي يتحول إلى الثقافة التنظيمية تساهم في تطوير المنظمة.

وباعتبار الثقافة التنظيمية مجموعة من المحددات التنظيمية التي تحدد السلوكيات الخاصة بالعمال داخل المؤسسة بناء على مجموعة من المعتقدات والقوانين والأعراف المتفق عليها سواء بقوانين ونصوص، أو ما هو متعارف عليه مثل السياسات الاجتماعية والثقافية المتوارثة في المؤسسة، فلها دور كبير في التأثير على الموظفين داخل المؤسسة وتساهم بدرجة كبيرة في جعله يتبنى سلوك المواطن التنظيمية من خلال المحددات الرئيسية والمتمثلة في القيادة الرشيدة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق العدالة التنظيمية وتوحيد صفوف الموظفين، ومنه يتم تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وهذا ما يسمح بتوفير مناخ تنظيمي يسوده الاحترام، قائم على التعاون والعمل الجماعي، مما ينتج عنه التفكير في المصلحة العليا والجماعية للمؤسسة.

وباعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية رائدة في الجزائر، فإنها تهتم بدورها ببناء ثقافتها التنظيمية وتعزيزها من خلال تسطير الأهداف المزمع تحقيقها كل سنة مع تحديد أبرز الوسائل المساعدة على ذلك، ومن ضمن هذه الأهداف تعزيز الكوادر البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن

خلال ذلك فهي تسعى إلى تحقيق نظام عدالة داخل المؤسسة يمنح العمال الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في استقرارهم الوظيفي وتحقيق رضاهم، وبالتالي يتم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم بطريقة آلية.

قائمة المراجع

المراجع:

- ابتسام عاشوري، 2015، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- إحسان دهب جلاب، 2011، إدارة سلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة، عمان.
- أسماء جلولي، 2013، أثر الثقافة التنظيمية على إيداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة بسكرة الجزائر.
- أسماء يوسف، 2011، العلاقة بين السلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، الأردن.
- أميرة محمد رفعت حواس، 2003، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية تجارية، جامعة القاهرة.
- إبراهيم آيت، 2015، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، دراسة حالة مؤسسة لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاته، عين مليلة أم البواقي، مذكرة مكملة "ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير.
- أيمن لطرش، زهير منيش، 2020، أثر ثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة مدبغة جلود جيجل، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
- بثينة حجابي، 2020، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

- بندر كريم أبو تايه، 2012، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 02.
- بوبكر منصور، 2007، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ثروت مشهور، 2010، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان.
- حسين حريم، 2004، سلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حمزة معمري، منصور بن زاهي، 2014، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة الفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة غرداية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- خالدية قوشيح، كبريت خديجة، 2021، الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي دراسة ميدانية للمستخدمين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون.
- دعاء إبراهيم عبد الهادي، 2014، أثر التمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات، بالأردن.
- ربة ريغي، 2018، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية ولاية غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- رحيمة حوالم، 2014، دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 6، العدد 4.
- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة إدارة المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح ورقلة.

- رولا محمد حجازي، 2015، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات غزة وعلاقتها بالإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات للحصول على شهادة ماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- رياض أبا زيد، 2010، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة ضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، مجلد 24، العدد 02.
- زهران بنداري، 2015، العلاقة بين الثقة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على ديوان عام محافظة الشرقية، كلية التجارة جامعة الأزهر، العدد 14.
- زياد العزام، 2015، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الواسيطية في محافظة الأردن، دراسات علوم الإدارية مجلة 42 العدد 01.
- سعاد خمخام، 2016، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الإطار بجامعة العربي بن مهدي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- سميحة شيباني، سامية عبيش، 2014، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم.
- سهام شيخاوي 2016، دور الثقافة التنظيمية في تعزيزي سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة، معرف مجلة علمية محكمة العدد 20.
- صلاح الدين حنيش، حاقة الأزهاري، شيحي الهاشمي، 2017، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالواد.
- عادل عبد العزيز السن، 2016، دور الثقافة التنظيمية والعدالة الاجتماعية في مكافحة الفساد، ورشة عمل رسمية المهارات القانونية والادارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات.
- عالية بن ابراهيم محمد طحطوح، 2016، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير والإدارات العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

- عبد السلام بن شايع القحطاني، 2016، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.
- عبد الفتاح الصادق الفرجاني، 2015، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية، دراسة على المصرف التجاري الوطني سرق الثلاثاء، مجلة الفرطاس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، العدد 33.
- عمر غزاوي، محمد عجلة، 2006، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد 04.
- عيسى روابحية، فريد كورتال، 2016، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في مؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصاديين، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 01.
- فارس لعلاوي، 2018م، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- فاطمة حنيني، 2013، دور الثقافة التنظيمية في توافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل.
- فلاح محمد حسن عداي الحسني، 2006، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، د. ط ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد بن غالب العفوي، 2005، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة وتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- محمد عوض العمري، 2011، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيزي سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في دوائر الحكومية في منظمة المملكة السعودية.
- محمود سليمان العميان، 2002، سلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- مصطفى محمود أبو بكر، 2006، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- منيرة عروك، 2020، أثر جودة الحياة الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة روائح الورود الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- هديل زياد الزعبي، 2022، أثر التعويضات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البلديات، المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية المفرق الكبرى . دبلوم إدارة أعمال العدد 17.
- وليد شلابي، 2015، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم.
- ياسين سعد غالب، 2007، إدارة دولية، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع، عمان.





قائمة الملاحق



الملحق رقم (01):
قائمة الأساتذة المحكّمين
للمقياسين

قائمة الملاحق:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
1	حمدادة ليلي	علم النفس العمل والتنظيم	محاضر أ	جامعة تيارت
2	عمارة الجيلالي	علم النفس العمل والتنظيم	محاضر أ	جامعة تيارت
3	قندوز محمود	أرطوفونيا	محاضر أ	جامعة تيارت
4	قرينعي أحمد	علم النفس	دكتوراه	جامعة تيارت
5	بوطيبة	علم الاجتماع	دكتوراه	جامعة تيارت

الملحق رقم (02):

أداة الدراسة (استبيان الثقافة

التنظيمية + سلوك المواطنة التنظيمية)



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس الفلسفة والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

استبانة



تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية

في مؤسسة الاتصالات الجزائرية - تيارت-

يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي، لذا نرجو منكم

إبداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات وذلك بوضع الشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم،

ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة

وإستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي.

تشكركم على مساهمتكم الجادة في إبداء آرائكم حول هذه الاستبانة المقدمة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

تحدث إشراف الدكتور:

من إعداد الطلبة:

د. محمد مرزوقى

نبري دليلة

بودرسة فيروز

قائمة الملاحق:

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 30-20 40-31 50-41 أكبر من 51

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات سنوات 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الفقرات	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يحتك العمال بزملانهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم.					
2.	تعمل الإدارة على حل مشاكل الموظفين.					
3.	يحرص العمال على التقيد بالأعراف التنظيمية.					
4.	يحترم العمال توفيت العمل في المؤسسة.					
5.	يقوم المشرفون بالمتابعة المباشرة للعاملين دائما.					
6.	يعمل المشرفون بالمتابعة على توعية العاملين وحثهم على الانضباط بنظام العمل.					
7.	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال.					
8.	هناك وضوح في التعليمات المقدمة من قبل رئيسي في المنظمة.					
9.	أتوقع من رئيسي استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتسيير العمل المؤسسة.					
10.	أشعر بالانتماء داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
11.	أنا راضي عن ظروف عملي.					
12.	أتقيد بالتعليمات المعمول بها في المؤسسة.					
13.	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة.					
14.	يتم ترقية العمال فيما بينهم كفريق عمل .					
15.	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال .					

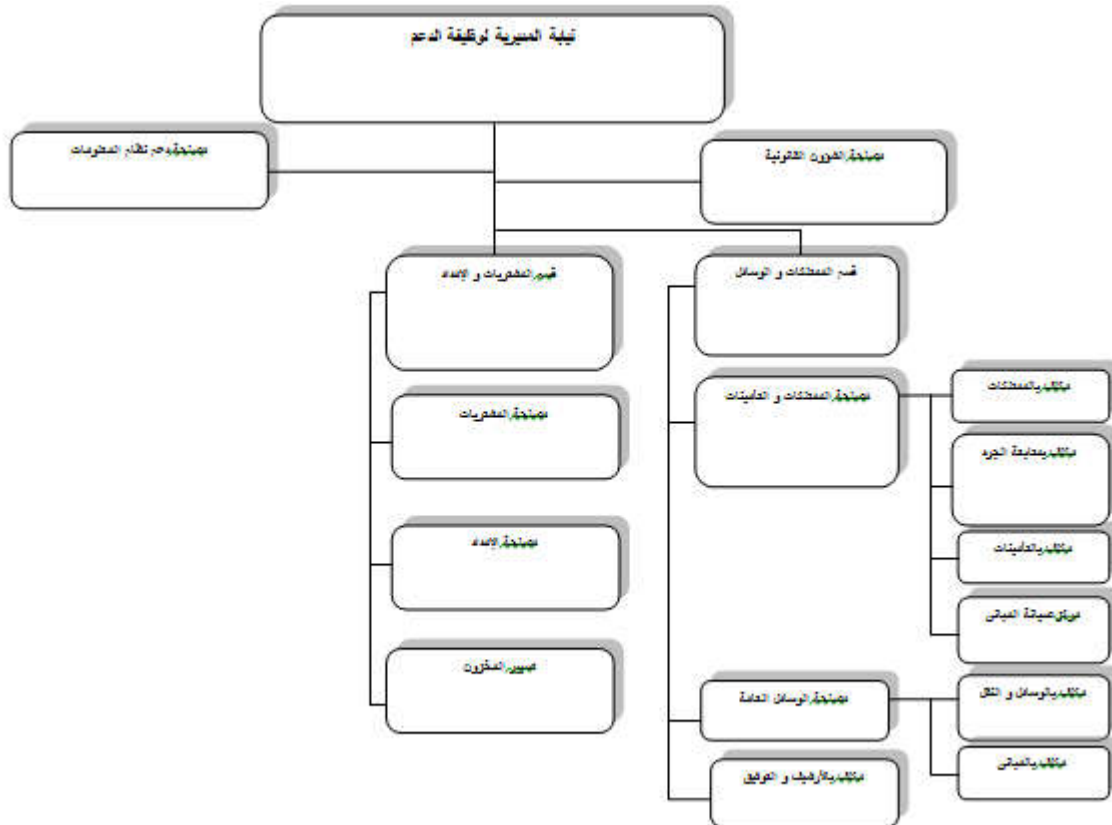
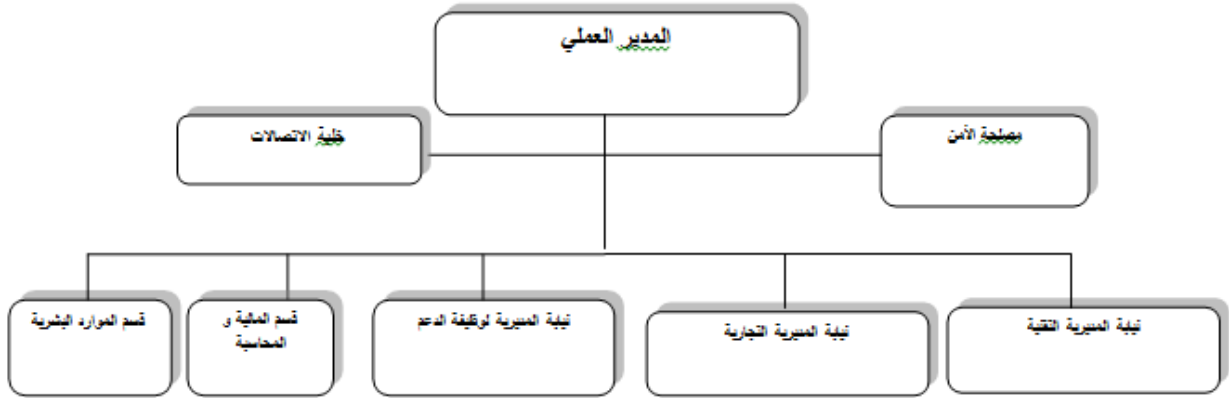
قائمة الملاحق:

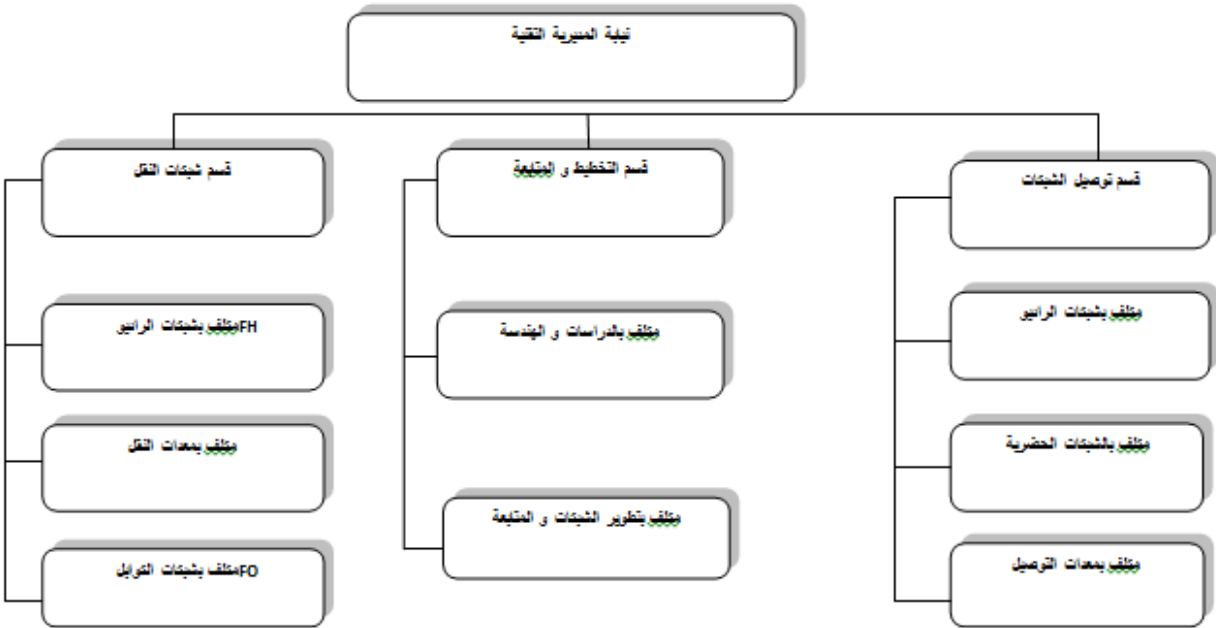
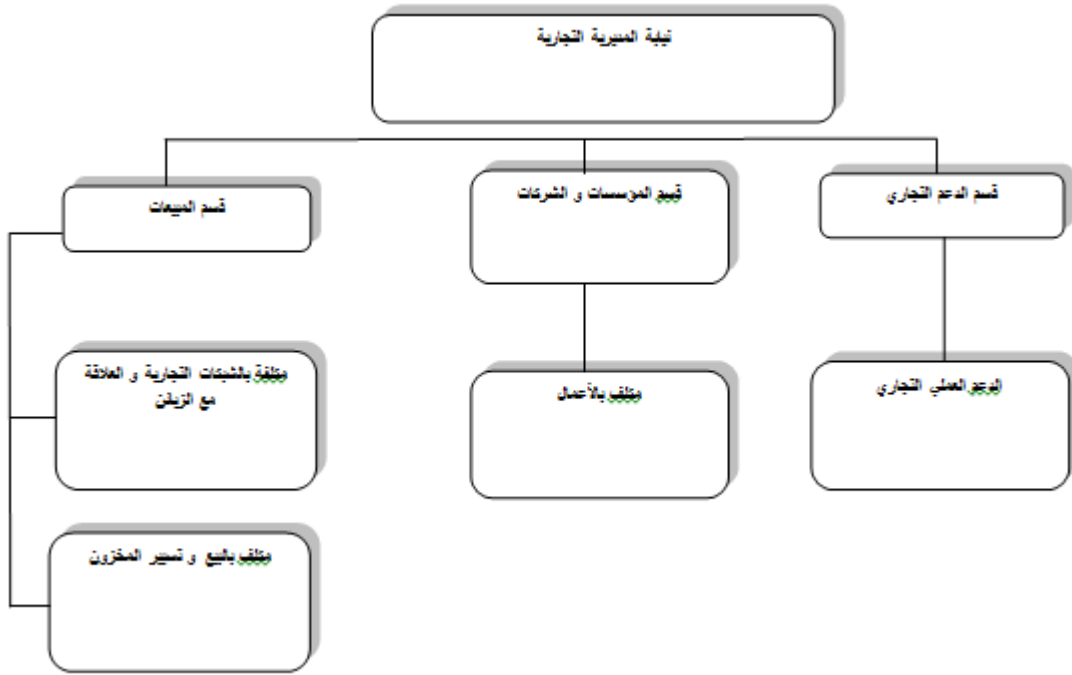
					16. يتعاون العمال فيما بينهم كفريق العمل.
					17. تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء .
					18. تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل.
					19. تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة .
					20. تسعى مؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعلم والتطور المستمر للعمال .
					21. يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال .
					22. يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال.
					23. يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للموظفين كلما تطلب الأمر ذلك .
					24. تزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بدقة.
					25. تدرب على التحمل وضبط والنفوس.
					26. أتقبل بالنقد البناء في العمل.
					27. الأفراد أهم موارد المنظمة والقوة الإيجابية لها.
					28. يتم أقلمة إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.
					29. يتم أقلمة إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.
					30. العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منتظمة ومحكمة.

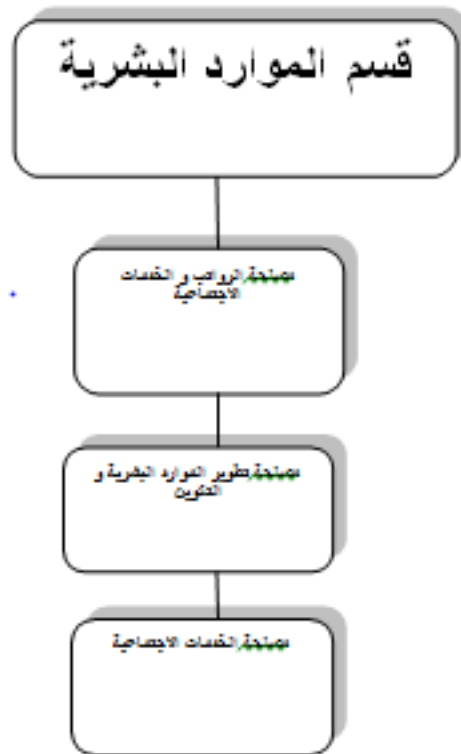
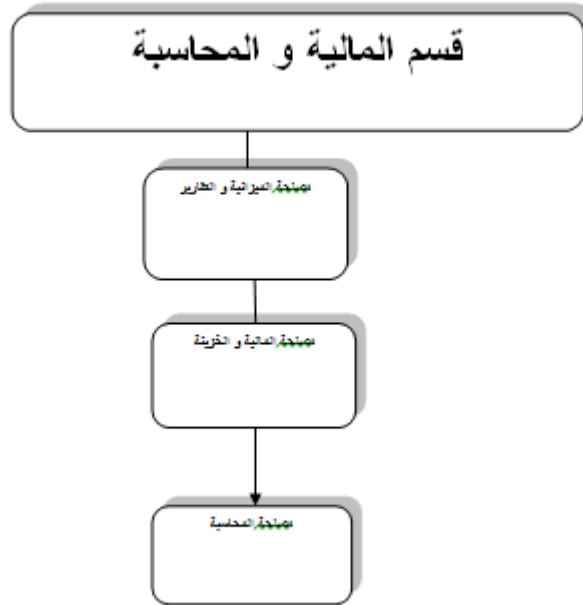
المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الفقرات
					اساعد زملائي الذين لديهم عبئ وظيفي كبير	1.
					أقدم مساعدة للموظفين الجدد دون طلب	2.
					أشارك المعلومات المتعلقة بالعمل دائما مع زملائي	3.
					الشفافية و الوضوح في العمل يخلق التعاون والفهم الجيد	4.
					أقوم بمشاوره زملائي عند اتخاذ قرار قد يؤثر فيهم	5.
					اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل وقوعها بين الزملاء	6.
					اساعد زملائي ليؤدوا اعمالهم بكفاءة	7.
					أحرص على حضور اللقاءات و الندوات التي تنظمها المؤسسة	8.
					التقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل للوائح التي تصدرها المؤسسة	9.
					أرد على مراسلات الادارة الموجهة لي	10.
					أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	11.
					أعمل على اظهار صورة ايجابية عن المؤسسة التي انتمي اليها	12.
					أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	13.
					الجزء الجيد يحفزني على المبادرات الجيدة	14.
					العقاب الصارم أحيانا يؤدي لفشلي	15.
					أقدر موقفي تجاه الأخطاء التي أقع فيها	16.
					يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي	17.
					أقدم العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	18.
					ألتزم بالقيم والمعايير السلوكية والتنظيمية في المؤسسة	19.
					انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	20.

الملاحق رقم (03):
الهيكل التنظيمي للمؤسسة







الملحق رقم (04):
يوضح نتائج الدراسة باستخدام
البرنامج الاحصائي SPSS

Corrélation

	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	D1	CULT	
f1	Corrélation de Pearson	1	,009	,183	,033	,179	-,155	,385*	,200	-,056	-,162	,079	-,212	,263	-,019
	Sig. (bilatérale)		,957	,259	,820	,270	,338	,014	,216	,733	,318	,630	,190	,101	,909
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f2	Corrélation de Pearson	,009	1	,306	,155	,312	,103	,063	-,239	,196	,084	,347*	,171	,457**	,461**
	Sig. (bilatérale)	,957		,054	,320	,050	,526	,699	,138	,226	,607	,028	,293	,003	,003
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f3	Corrélation de Pearson	,183	,306	1	,244	,639**	,214	-,046	-,113	,424**	,278	,111	-,052	,566**	,296
	Sig. (bilatérale)	,259	,054		,130	,000	,185	,779	,486	,006	,082	,497	,749	,000	,063
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f4	Corrélation de Pearson	,033	,155	,244	1	,429**	,695**	,468**	-,080	,423**	,354*	,634**	-,352*	,716**	,430**
	Sig. (bilatérale)	,820	,320	,130		,006	,000	,002	,624	,007	,025	,000	,026	,000	,006
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f5	Corrélation de Pearson	,179	,312	,639**	,429**	1	,275	,313*	-,220	,420**	,443**	,483**	-,234	,724**	,359*
	Sig. (bilatérale)	,270	,050	,000	,006		,086	,049	,135	,007	,004	,002	,147	,000	,023
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f6	Corrélation de Pearson	-,155	,103	,214	,695**	,275	1	,246	-,041	,271	,387*	,522**	-,350*	,556**	,181
	Sig. (bilatérale)	,338	,526	,185	,000	,086		,126	,800	,090	,014	,001	,027	,000	,264
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f7	Corrélation de Pearson	,385*	,063	-,046	,468**	,313*	,246	1	,062	,265	,143	,447**	-,516**	,513**	,178
	Sig. (bilatérale)	,014	,699	,779	,002	,049	,126		,704	,098	,378	,004	,001	,001	,272
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f8	Corrélation de Pearson	,200	-,239	-,113	-,080	-,220	-,041	,062	1	-,026	,056	-,236	,070	,058**	,043

	Sig.	,216	,138	,486	,624	,135	,800	,704	,874	,732	,143	,668	,722	,794	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	-,056	,196	,424**	,423**	,420**	,271	,265	-,026	1	,551**	,298	-,037	,670**	,276
f9	Sig.	,733	,226	,006	,007	,007	,090	,098	,874	,000	,061	,823	,000	,085	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	-,162	,084	,278	,354*	,443**	,387*	,143	,056	,551**	1	,334*	-,183	,574**	,174
f10	Sig.	,318	,607	,082	,025	,004	,014	,378	,732	,000	,035	,257	,000	,282	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	,079	,347*	,111	,634**	,483**	,522**	,447**	-,236	,298	,334*	1	-,391*	,645**	,052
f11	Sig.	,630	,028	,497	,000	,002	,001	,004	,143	,061	,035	,013	,000	,752	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	-,212	,171	-,052	-,352*	-,234	-,350*	-,516**	,070	-,037	-,183	-,391*	1	,165**	,225
f12	Sig.	,190	,293	,749	,026	,147	,027	,001	,668	,823	,257	,013	,308**	,163	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	,263	,457**	,566**	,716**	,724**	,556**	,513**	,058	,670**	,574**	,645**	-,165	1	,491**
D1	Sig.	,101	,003	,000	,000	,000	,000	,001	,722	,000	,000	,000	,308	,001	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	Corrélation de Pearson	-,019	,461**	,296	,430**	,359*	,181	,178	,043	,276	,174	,052	,225	,491**	1
CULT	Sig.	,909	,003	,063	,006	,023	,264	,272	,794	,085	,282	,752	,163	,001	
	(bilatérale)														
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	CULT	f17	f18	f19	D3
Corrélation de Pearson	1	,372*	,476**	,202*	,628**
Sig. (bilatérale)		,018	,002	,010	,000
N	20	20	20	20	20
Corrélation de Pearson	,372*	1	,069	,425**	,747**
Sig. (bilatérale)	,018		,671	,006	,000

قائمة الملاحق:

f26	Corrélation de Pearson	-,263	,622**	,609**	,429**	,619**	,604**	1	,506**	,656**	,500**	,461**	,841**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,101	,000	,000	,006	,000	,000		,001	,000	,001	,003	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f27	Corrélation de Pearson	-,252	,512**	,583**	,418**	,659**	,522**	,506**	1	,548**	,217	,175	,721**	,372*
	Sig. (bilatérale)	,117	,001	,000	,007	,000	,001	,001		,000	,179	,280	,000	,018
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f28	Corrélation de Pearson	-,470**	,483**	,639**	,684**	,582**	,469**	,656**	,548**	1	,642**	,431**	,814**	,289**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,006	,000	10,0
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f29	Corrélation de Pearson	-,725**	,259	,278	,513**	,395*	,343*	,500**	,217	,642**	1	,748**	,586**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,106	,082	,001	,012	,030	,001	,179	,000		,000	,000	,005
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
f30	Corrélation de Pearson	-,554**	,154	,214	,386*	,466**	,435**	,461**	,175	,431**	,748**	1	,552**	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,343	,184	,014	,002	,005	,003	,280	,006	,000		,000	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
D4	Corrélation de Pearson	-,396*	,703**	,764**	,691**	,825**	,756**	,841**	,721**	,814**	,586**	,552**	1	,525**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
CULT	Corrélation de Pearson	-,144	,539**	,261	,043	,241	,520**	,526**	,372*	,289	,438**	,504**	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,376	,000	,104	,790	,135	,000	,000	,018	,071	,005	,001	,001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	D1	D2	D3	D4	CIV	CULT
D1	Corrélation de Pearson	1	,593**	,363*	-,423**	,494**
	Sig. (bilatérale)		,000	,021	,007	,001
	N	40	40	40	40	40
D2	Corrélation de Pearson	,593**	1	,339*	-,416**	,430**
	Sig. (bilatérale)	,000		,032	,008	,006
	N	40	40	40	40	40
D3	Corrélation de Pearson	,363*	,339*	1	,092	,603**
	Sig. (bilatérale)	,021	,032		,572	,000
	N	40	40	40	40	40
D4	Corrélation de Pearson	-,423**	-,416**	,092	1	,422**
	Sig. (bilatérale)	,007	,008	,572		,007
	N	40	40	40	40	40
CIV	Corrélation de Pearson	,494**	,430**	,603**	,422**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,006	,000	,007	
	N	40	40	40	40	40
CULT	Corrélation de Pearson	,491**	,342*	,628**	,525**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,001	,031	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

رقم القيد: 687 / ق ع ن. أ. ف / 2023



إلى السيد المحترم: محمد بن أمية العناتس

محمد بن أمية

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية الآتية أسماؤهم:

- بنوي د. ليلحة.

- لومر مينة بنور

.....

.....

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:

المقاربة التنظيمية وبعدها يسلك المواقف المتكيفية

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

09 أفريل 2023

تيارت في:

قندوز محمود رئيس القسم

رئيس قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



ALGERIE TÉLÉCOM SPA

Direction Opérationnelle

des Télécommunications - Tiaret

des Télécommunications - Tiaret

Signé: AMAROUCHE Amar

١١٦٦١



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) يوسف بن يحيى خير.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2182244 والصادرة بتاريخ: 2017/12/28...

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس والأطفونيا والفلسفة

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

المسألة الثانية في تطهيرية وعقوبة المذنبين في الإسلام

شعبة: تخصص علم النفس والأطفونيا والفلسفة

أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ

إمضاء المعني

04 JUN 2023



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

الطالب (ة) بشرقي د. ليلجة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 19349 و الصادرة بتاريخ: 2017/09/21

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس و الأطفونيا و الفلسفة
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

الشفقة النفسية و دورها في علاج اضطرابات الشخصية

شعبة: تخصص علم النفس العملي التطبيقي و النفسي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:

إمضاء المعني

NeBRI

04 JUN 2023

