



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مسار: علم الاجتماع عمل وتنظيم

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

### دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد

إشراف الأستاذ الدكتور:

د. خليفة محمد

إعداد الطالبتين:

ط/ سفيان خديجة

ط/ دحو رونق

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر	د. خريش زهير
مشرقا ومقرا	أستاذ محاضر	د. خليفة محمد
مناقشا	أستاذ محاضر	د. مرباح مليكة

السنة الجامعية: 1443-1444هـ / 2022-2023م

# الشكر والعرفان

نشكر الله العلي القدير على فضله العظيم علينا، ونتقدم بالشكر الجزيل

والامتنان

للأستاذ الفاضل "خليفة محمد الأمين" الذي أشرف على مذكرتنا ولن

يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته القيمة، كما نتفضل بالشكر الجزيل

لمتوسطة الحاج بن نعمان محمد وخاصة مدير المؤسسة يوسف عبد

القادر.

# إهداء

إلى من علماني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسميهما بكل إفتخار ، أرجو  
من الله أن يتغمد روحهما الطاهرة ويسكنهما فسيح الجناته أبي وأمي .

إلى من أقمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الدنيا ومرارتها  
أخواتي وإخواتي سندي في هذه الحياة بعد والديا .

وإلى كل رفيقات دربي ومشواري الدراسي صديقاتي العزيزات وخاصة رفيقتي  
وصاحبة عمري خديجة .

رونق

# الإهداء

الحمد لله الذي أكرمنا بهذا العمل والإنجاز المتواضع و البسيط .

إلى والدي الكريم وقرّة عيني أدعو الله أن يجزيه خير جزاء على كل تعبته.

إلى والدتي حبيبة قلبي وجدتي نور عيني و إخوتي المؤمنات ماريّا و فاطمة  
الزهراء أن يحفظهما الله لي .

إلى رفيقات دربي و صديقات عمري ( عائشة - خديجة - فاطمة - هدى -  
زينب - هناء).

وخاصة صديقة دربي رونق

وكافة عائلتي

خديجة

## ملخص الدراسة :

تطرقنا في هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية التوقعات التنظيمية الأعراف التنظيمية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار - وعي الضمير - السلوك الحضاري).

تم إستخدام الاستبيان لجمع البيانات من 51 مستجيب من الموظفين من اصل 52 موظف بمؤسسة الحاج بن نعمان محمد لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية موجودين بدرجة عالية بين الموظفين في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** -القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية -الأعراف التنظيمية - وعي الضمير -الإيثار - السلوك الحضاري.

## **Abstract:**

In this study, we touched on identifying the organisational culture and its relationship to the behaviour of organisational citizenship. The questionnaire was used to collect data from 52 respondents from the employees of Al-Hadj Bin Noman Muhammed Corporation to achieve the objectives and the hypothesis of the study. We found that there is a correlation between organisational culture and organisational citizenship behaviour in which the organisational culture and the organisational citizenship behaviour are present to a high degree among employees in the organisation. Key words: organisational values, organisational expectations, organisational norms, awareness of conscience, altruism, civilised behaviour.

**Key words:** organisational values, organisational expectations, organisational norms, awareness of conscience, altruism, civilised behaviour .

## قائمة المحتويات:

.....	الشكر والعرفان
.....	إهداء
.....	ملخص الدراسة :
.....	قائمة المحتويات:
.....	قائمة الجداول:
.....	قائمة الأشكال:

## الإطار العام للدراسة

أ	مقدمة :
3	أسباب إختيار الموضوع:
3	أهمية الدراسة:
3	أهداف الدراسة:
4	إشكالية الدراسة :
5	فرضيات الدراسة:
6	المفاهيم الأساسية للدراسة:
8	الدراسات السابقة :

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

19	تمهيد:
20	تعريف الثقافة التنظيمية:
21	نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:
22	أهمية الثقافة التنظيمية:
23	أنواع الثقافة التنظيمية :

23	مكونات الثقافة التنظيمية :
25	أبعاد الثقافة التنظيمية :
26	النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :
29	خلاصة الفصل :

### الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

31	تمهيد :
32	نشأة سلوك المواطنة التنظيمية :
33	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية :
34	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :
35	محددات سلوك المواطنة التنظيمية :
36	النظريات المفسرة بسلوك المواطنة التنظيمية :
37	إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية :
40	خاتمة الفصل :

### الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

42	تمهيد :
43	أولا / مجالات الدراسة :
43	ثانيا / المنهج المستخدم في الدراسة :
44	ثالثا / أدوات الدراسة :
45	خامسا / الاطار التطبيقي للدراسة :
64	خاتمة
66	قائمة المصادر والمراجع
72	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01) يمثل درجات مقياس ليكرت الحماسي ..... 46
- الجدول رقم (02) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الحماسي ومستواها ..... 47
- الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي بين البعد وعبارات محور الثقافة التنظيمية . ..... 48
- الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي بين البعد وعبارات سلوك المواطنة التنظيمية. .... 49
- الجدول رقم (05):معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة. .... 50
- الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 50
- الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن..... 51
- الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى ..... 52
- الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل..... 53
- الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المهنة..... 54
- الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية . ..... 55
- الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية..... 57

قائمة الأشكال:

51 .....	الشكل رقم (01)
52 .....	الشكل رقم (02)
53 .....	الشكل رقم (03)
54 .....	الشكل رقم (04)
55 .....	الشكل رقم (05)

الإطار العام

للدراصة



الفصل الثاني: تم التطرق إلى متغير الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تم التطرق إلى متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي فقسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: تم فيه التطرق إلى الإجراءات المنهجية في الدراسة، حدود الدراسة مجتمع البحث وعينة

الدراسة، الدراسة الإستطلاعية، أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: تم عرض ومناقشة النتائج ختاماً باستنتاج عام، قائمة المراجع والملاحق.

أسباب إختيارالموضوع:

- \_ تماشي الموضوع مع تخصص الدراسة ، كذلك الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بالمتغيرين.
- \_ حداثة الموضوع ونقص البحوث التي تطرقت الى طرحه .
- \_ أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة وذلك من خلال الوصول إلى تحقيق الأهداف بالإعتماد على ثقافة سليمة من خلال التعرف على مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط التالية:

- \_ سرد أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- \_ أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية كونه يساهم في الحفاظ على فعالية وإستمرارية المؤسسة.
- \_ إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- الإجابة على التساؤلات ودراسة الفرضيات بإثباتها إن كانت صحيحة او لا .
- تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة اذ كان هناك علاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
- معرفة اذ كان هناك علاقة بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة اذ كان هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

حظى مفهومى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما لهما من دور في تأثير على سلوك الأفراد، حيث عرف الكاتب غيبسون Gibson ومجموعة من الباحثين الثقافة التنظيمية بوصفها "شيئا متشابها لثقافة المجتمع اذ انها تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وقواعد ومعايير من صنع الانسان وانماط سلوكية مشتركة. كما ان لها دور في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في انجاح المنظمة والوصول بالاهداف المرادة ومن جهة اخرى فإن تهميش الثقافة التنظيمية قد يولد شعور سلبى لدى العاملين من ناحية الاداء وهذه السلوكات يمكن أن تهد المنظمة .

توصلت بعض الدراسات ان الثقافة التنظيمية هي اهم العوامل التي تساهم بالتنبؤ بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال فاداء الموظف لهذا السلوك مرتبط إلى حد كبير ومستمد من الثقافة التي يتبناها الموظف داخل المنظمة، وعليه من هنا سنحاول معرفة وكشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الحاج بن نعمان محمد وعن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والتي بدورها تعمل على تحسين سلوك وضبط أفعال الموظفين بالوقوف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ومعرفة الاختلافات وذلك حسب الاقدمية والسن والجنس.

وعلى هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الحاج بن نعمان محمد؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد علاقة بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد علاقة بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

<sup>1</sup>Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., &Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes. McGraw-Hill Education.

فرضيات الدراسة:

أ/ الفرضية الرئيسة:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الحاج بن نعمان

محمد

ب/ الفرضيات الجزئية :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة الحاج بن

نعمان محمد

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة الحاج

بن نعمان محمد

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة الحاج

بن نعمان محمد.

-التنظيم: هو تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف<sup>1</sup>.

مفهوم المؤسسة :

يعرفها تالمورتبارسونز: المؤسسة كتنظيم موجه أساسا نحو تحقيق هدف معين، وهو نسق إجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية بحيث توجه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف معين أو مجموعة أهداف محددة<sup>2</sup>.

-الثقافة:هي مجموع القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين فهي كما عرفها مديولي الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع<sup>3</sup>.

-الثقافة التنظيمية: يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة التنظيمية هو مفهوم مجازي، لأن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصل أصلا بالأفراد أو الشعوب، وعليه يذهب العديد العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير إلى القيم السائدة في المجتمع، وتأثيرها على العملية الإدارية أو سلوك العاملين في محيط العمل<sup>4</sup>.

-ويعرفه wheelem ولي الثقافة التنظيمية بأنها عبارة على مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<sup>5</sup>.

-المواطنة التنظيمية: دراسة سلوك وإتجاهاتوآداء العاملين على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها<sup>6</sup>.

-سلوك المواطنة التنظيمية: يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية ، حيث يعتبر betemen و (1983) organ أول من إستخدم سلوك المواطنة التنظيمية

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي صنعاء ، 2013 ص 10

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ، 2004 ، ص 106

<sup>3</sup> موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، طبعة الثانية ، دار وائل ، الأردن 2007 ص 225

<sup>4</sup> القريوتي ، محمد القاسم ( 2000 ) السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ) دار الشروق للنشر والتوزيع

عمان الأردن ص 148

<sup>5</sup> موسى المدهون وإبراهيم الجزري ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية 1995 ، ص 397 - 403

<sup>6</sup> كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة 4 ، عمان الأردن 2010 ص

على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المفهوم يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه Bernard مفهوم الرغبة في التعاون.<sup>1</sup>

-وعرفه (1988) Organ بأنه السلوك الفردي التطوعي الإختياري غير المعترف بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة.<sup>2</sup>

-تعريف : (2001) Dipaola تمثل رغبة الفرد بالمشاركة بالأعمال التي التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين، تسهل في أداء العمل الرسمية للعاملين، تسهل في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.<sup>3</sup>

### -التعريف الإجرائي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية :

هي المجموعة الشاملة من القيم والمعتقدات والممارسات والسلوكيات والعادات التي تسهل طريقة حياة وعمل مؤسسة، وهي تحدد كيفية معاملة الأفراد لبعضهم البعض وللعملاء والشركاء، وكذلك كيفية اتخاذ القرارات وتنظيم الإجراءات وتحقيق الأهداف.

وابعاد الثقافة التنظيمية كمايلي :

تعريف القيم التنظيمية : يشير إلى المبادئ الأساسية والمعايير التي تحكم سلوك المؤسسة أو المنظمة، والتي تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول داخلها.

تعريف الأعراف التنظيمية : يشير إلى السلوكيات والتقاليد والتصرفات التي يتبعها أفراد المؤسسة أو المنظمة بشكل روتيني، والتي تحدد وتشكل ثقافة المؤسسة أو المنظمة. وتتضمن الأعراف التنظيمية كل ما يمكنه أن يؤثر على سلوك المؤسسة أو المنظمة وتشمل مثل هذه الأشياء كيفية تنظيم العمل، والتعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل الداخلي والخارجي، وغيرها من العوامل التي تميز سير العمل داخل المؤسسة أو المنظمة .

<sup>1</sup> صباح بنوناس ، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي ، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، جامعة خيضر الجزائر، 2015/2016 ص 157.

<sup>2</sup> Organ, D.W. organizational citizenship behavior the good soldier syndrome .Leightom , mass, lexington books, 1988 p 40

<sup>3</sup>Dipaola Michael, organizational citizenship behavior in schools and its relationship of school climate, journal of , school leadership.

تعريف التوقعات التنظيمية : يتمثل في الاعتقادات والآراء والمفاهيم التي ينتظرها الأفراد في المؤسسات أو المنظمات التي يعملون فيها، والتي تنطوي على المسؤوليات والواجبات والأدوار المتوقعة من الأشخاص داخل المؤسسة أو المنظمة، والمعايير التي يمتدح فيها الأداء الفعال .

### التعريف الإجرائي للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية:

هو السلوك الذي يتجاوز ما هو مطلوب من الموظفين في العمل، ويوضح التزام الموظفين الإيجابي بالمؤسسة التي يعملون بها، ويشمل ذلك قدرة الموظفين على العمل مع الآخرين والتفاعل بإيجابية مع زملائهم والمديرين والموظفين الآخرين، وأداء المهام التي تتجاوز مسؤولياتهم الوظيفية المحددة.

وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل فيما يلي :

الإيثار : هو المفهوم الذي يشير إلى القدرة على الإعطاء والتضحية من أجل الآخرين بدون توقع أي مقابل أو عوائد. وهو يشمل العمل العطوف، والتفاني، والبذل، والتصدق، والتبرع بالأموال والموارد الأخرى من أجل المصلحة العامة وتحقيق الرفاهية للجميع.

وعي الضمير : هو القدرة على التفكير فيما يجري من حولنا ومعرفة ما هو صحيح وما هو خاطئ، ومن ثم فإنه يبحث على التصرفات والسلوكيات الإيجابية والمسؤولة. وبمعنى آخر، فهو الشعور بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العالم المحيط بنا والعمل على تحسينه في النهاية.

السلوك الحضاري : هو مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يتبعها أفراد المجتمع داخل إطار القيم والتقاليد والتي تتحكم بشكل كبير في تفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع المحيط الاجتماعي والتاريخي الذي يعيشون فيه. وتشمل هذه الممارسات سلوكيات الاحترام والتسامح والتعاطف والانفتاح على الآخرين .

### الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية

الدراسة الاولى :

دراسة حول الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة للطالبة سارة والطالب عيساني نورالدين جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله 2021.

تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة فغالبا ما يرتبط تسيير المؤسسة ومواردها البشرية بسلوكات وممارسات هي في نهاية محصلة للقيم التنظيمية المترتبة بداخلها في تسيير الجيد لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية يتوقف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة، حيث إتخذت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا وتم إجرائها بمديرية الصيانة في الأغواط وإعتمدت على الملاحظة والوثائق والسجلات والإستبيانات أدوات رئيسية وتوصلت إلى عدد من النتائج :

مجملها حول مدى قدرة المؤسسة في تعزيز ثقافتها التنظيمية وغرس قيم ومعايير تنظيمية تبدأ بالتوظيف كخطوة جوهرية والتكوين بما يحقق التكيف الموارد البشرية مهنيا وثقافيا، ثم الحفاظ على صيانتهم من المغريات من خلال سياسة التعويضات والحوافز المقدمة بشكل عادل يضمن الإنتماء للثقافة التنظيمية المعلنة.

الدراسة الثانية :

دراسة لي سامي مباركي وبركة مشنان بعنوان تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بإستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية، جامعة باتنة في الجزائر، تاريخ الإرسال 20 / 10 / 2021 تاريخ القبول 02 / 11 / 2021 مجلة الإقتصاد الصناعي (خزراتك) مجلد 11 العدد 02 / 2021 ص من 169 إلى 195 .

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لجامعة باتنة بإستخدام أداة التقييم OCAI من خلال إستطلاع آراء المسؤولين الإداريين، والذي بلغ عددهم 70 أستاذ إداري أستخدمت أداة التقييم OCAI في ثلاث خطوات قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة مستقبلا وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة والحالية بجامعة باتنة هي الثقافة البيروقراطية أما من ناحية الثقافة التي كانت مرغوبة مستقبلا هي ثقافة المجموعة وهذا من شأنه أن يسمح لها بإحداث تغيير في إستراتيجيتها وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

الدراسة الأولى :

دراسة عمر محمد علي القيزي (2005) بعنوان نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة رسالة دكتوراة (منشورة) في تجارة إدارة الأعمال.

سعت هذه الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في البنوك الوطنية والأجنبية نحو متغيرات كل من الثقافة التنظيمية ومتغيرات المنظمة الذكية، والتعرف على أثر المتغيرات النوعية على كل من مستوى الثقافة التنظيمية، وتبني عناصر المنظمة الذكية للمصارف، والتوصل إلى نموذج للثقافة التنظيمية للمنظمة الذكية المرتبطة بالأداء ليكون مدخلا للمصارف نحو إيجاد ثقافة تنظيمية محددة تؤدي إلى ما يسمى بالمنظمة الذكية والتي بدورها تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء وما ينعكس عليه من نتائج إيجابية، وبعد جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- توجد اختلافات في اتجاهات العاملين في ما من البنوك الوطنية والأجنبية، نحو معظم متغيرات الثقافة التنظيمية.
- لا توجد اختلافات في كل من الثقافة التنظيمية وتبني عناصر المنظمة الذكية باختلاف المتغيرات النوعية للعاملين حسب مؤهلاتهم المهنية.

وفي الأخير توصل الباحث إلى أهم اقتراحات وتوصيات أهمها :

يجب أن يبني المسؤولون عن البنوك الوطنية والأجنبية في دولة الامارات، هيئة الثقافة التنظيمية لإستعاب وتفهم المنظمات الذكية وصياغتها بشكل يمكن من تحقيق أهداف منظمة الذكاء في الأداء المتميز، وجودة الخدمة البنكية، ويتطلب ذلك التركيز على أهم مقومات الثقافة التنظيمية المطلوبة.

الدراسة الثانية :

دراسة حول مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية للباحثة في الدكتوراة رباب محروس عبد الحميد كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية جامعة القاهرة، المجلة الدولية للسياسات العامة لمصر ، مجلة (1)، العدد (1)، 1 يناير 2022 من صفحة 50 / 72.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية فقد تناولت عدد من الدراسات والأبحاث السابقة، وعلى الرغم من تعدد تعريفات الثقافة التنظيمية وتباين الآراء بشأنها إتفق الجميع على قيامها بدور محوري في تنفيذ إستراتيجيات المنظمات، وتحسين كفاءة آدائها فهي تعكس بالأساس كيفية تفاعل العاملين وإستجابتهم للتغيير المحتمل في بيئتهم المحيطة ( الداخلية والخارجية ). كما أنها ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من أهميتها تجد المنظمات صعوبة في تطويرها وتحسينها فهي قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما وتصمم بشكل خفي، لتظهر في النهاية على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لذا لا يمكن التحكم فيها أو التغيير بسهولة.

دراسات أجنبية:

الدراسة الاولى :

دراسة 2013 hazl jan auernhammer, بعنوان الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والإبتكار، نموذج freiraum,

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة والإبداع والإبتكار في الشركة الألمانية الكبيرة الصناعية الرائدة في عالم السيارات، تم توزيع 201 استبانة على عمال الشركة الألمانية لصناعة السيارات وتم إستخدام برنامج spss من خلال تحليل البيانات ومعالجتها. أبرزت النتائج أن لتعزيز بيئة ملائمة لخلق المعرفة والإبداع والإبتكار ينبغي أن تكون المنظمة منفتحة على التغيير، وتشجيع الاتصالات وقيم النمط الحر والأفكار الجديدة، ورعاية دوافع الموظفين والميل إلى قيم المخاطرة، ويجب دعم ذلك من قبل القادة الذين يروجون هذه الخصائص.

الدراسة الثانية :

organizational determinant of (Nawabaet2010) بعنوان  
employee commitment evidence from pakistan

هدفت الدراسة الإختيار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإلتزام العاملين في المؤسسات الباكستانية، وتم استخدام عدة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي، وأهمها المرونة والبيئة والتنوع وتم إجراء الدراسة على أربعة مؤسسات ومن عينة مكونة من (210) فرد وأظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التشاركية أكثر تأثيرا على إلتزام العاملين، وأظهرت النتائج أيضا أن الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على إلتزام العاملين في المؤسسات المبحوثة وأظهرت أيضا أن الثقافة التنظيمية والبيئة الجيدة تزيد من ترابط وإلتزام العاملين تجاه مؤسساتهم وبينت أيضا أن إلتزام العاملين مرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية للعاملين.

الدراسات التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية :

### 1/ دراسات محلية :

دراسة بن زاهي منصور ومعمري حمزة (2014) ورقلة كانت بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة.

وهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونلغاز بورقلة على عينة مكونة من (110) موظفا ، تبين أن مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط ، وأن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة والأداة والفعالية التنظيمية وبمحت الدراسة على إجابات التساؤلات التالية :

- مامستوى أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية ؟

- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف اللجنة؟

- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية ؟

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره Mackenzie & Podsakoff وأظهرت النتائج التالية :

- تبين أن 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 إعتبره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزي لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل في المؤسسة.

### الدراسة الثانية :

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 على المواطنة التنظيمية حسب أبعاد التمكين النفسي الأربعة ( أهمية العمل - الإستقلالية - الكفاءة والتأثير في العمل ) وللتأكيد من هذه الفرضيات إعتد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع إستعمال مقياس التمكين النفسي \_ سلوك المواطنة التنظيمية \_ كأداة أساسية لجمع البيانات ، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فردا من أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة بسكيكدة وتوصل الباحث إلى :

- مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة بسكيكدة مرتفع.

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية مرتفع.

- يوجد تأثير لبعد الإستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة بسكيكدة.

يوجد تأثير لبعد الكفاءة الجدارة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة بسكيكدة.

- يوجد تأثير لبعد التأثير على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة بسكيكدة.

- ليس هناك فروق بين أفراد الحماية المدنية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرين السن وسنوات الخدمة.

دراسة العامري (2003) السعودية حملت عنوان محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات ، وتستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة بأسلوب تحليلي وبناء تصور شامل يوضح محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي ( تحسين مستوى الكفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، زيادة فرص النجاح والإستمرارية).

- تعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية مثل ( الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، عمر الموظف، مدى خدمة الموظف، الدوافع الذاتية، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية).

### الدراسة الثانية:

دراسة رياض ابا زيد (2009) الأردن التي كانت بعنوان التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن.

سعت الدراسة في الكشف على مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني استبانة مطورة (معيارية) وتعديلها لتناسب غيات الدراسة بلغ عدد الإستبيانات المستلمة لغاية التحليل (328) استبانة بنسبة 63.08% من مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج عن وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم أظهر النتائج أية فروقات في إتجاهات العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية وقدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3/ دراسات أجنبية:

#### دراسة الأولى :

دراسة ايرتورك وآخرون كانت بعنوان تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير النسبي للرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية، والتي هدفت إلى معرفة واستكشاف الآثار النسبية لرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية على سلوك 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، إستجاب منهم (107) موظفا وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج نذكر منها:

- هناك تأثير إيجابي لكل من الإلتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية والرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أن الموظفين الأترک يعتبرون أن العدالة الإدارية من أهم العوامل تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### الدراسة الثانية:

دراسة لي usmaali and shaistawaqar تحت عنوان سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الباكستانية وعلاقتها بأنماط القيادة سنة (2013) هو عبارة عن مقال مأخوذ من مجلة Pakistan journal of psychological research وهدفت الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس وعلاقته بالأنماط المختلفة للقيادة، ولقد اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الباكستانية شملت الدراسة (129) مفردة توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إلى حد كبير مع أنماط القيادة حيث كانت العلاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، تاليها القيادة التبادلية ثم القيادة الحرة التي لها علاقة ضعيفة بسلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية و المواطنة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

حمدي جابر محمد (2011) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تضمنت دراسته دراسة تطبيقية إستهدفت قياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة لتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد حصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية وبين أبعاد مختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

الدراسة الثانية:

دراسة زياد العزام (2014) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة إرب بالأردن، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة، ولتحقيق هذي الأهداف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة مكونة من 148 عامل، توصلت هذه الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستوى عالي في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة ووجود أثر للمتغير المستقل للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية المتغير التابع.

الدراسة الثالثة:

دراسة بن عبدالرحمان محمد المليفي (2017) بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وسلوك المواطنة التنظيمية كما هدفت أيضا إلى التعرف على هدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية وواقع سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة التي ذكرناها وتوصلنا إليها وجدنا أنها تختلف باختلاف الأهداف والمتغيرات وحسب البيئة التي تمت فيها الدراسة والأساليب المختلفة فيها، يعود ذلك الاختلاف على إهتمام الباحثين وإتجاهاتهم الفكرية وعليه يمكن استخلاص مايلي:

بعض الدراسة إستهدفت بجمع أو ربط متغير الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى كأثرها على تسيير الموارد البشرية، وتقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإقتراح نموذج الثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، ومفهوم الثقافة التنظيمية، ( محمد علي القيزي 2005، دكتورة رباب محروس عبد الحميد 2022، طالب عيساني وسارة 2021 و سامي مباركي 2021

وبعضها ربطت سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات كأدات للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، التمكين النفسي، محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، الرضا الوظيفي، أنماط القيادة ( دراسة العامري 2003، ابا زيد 2009، لعور عاشور 2014، بن زاهي منصور 2014).

في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية، ومن حيث المنهج المتبع ركزت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، من حيث العينات المستخدمة ومكان الدراسة في هذه الدراسات معظمها طبقت في قطاع المؤسسات والبنوك التجارية قطاع الخدمات منظمات أمنية وحكومية وجامعات ومعظمها طبقت في بيئات عربية (الاعواط، باتنة، ورقلة، سكيكدة، السعودية، الاردن، الإمارات العربية، القاهرة ودراسات أجنبية ألمانيا، باكستان، تركيا)

ومن حيث النتائج توصلت معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية،

اما بخصوص الفروقات والاختلافات فقد إختلفت باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ومنها ومنها يمكن الإستفادة بصياغة مشكلة الدراسة والفرضيات ويمكن تفسيرها ومناقشة تفسيرها نتائجها ووضع صورة توضح موضوع الدراسة.

أما من ناحية الفترة الزمنية التي أجريت انحصرت الدراسات ما بين ( 2003 / 2022 ) هذا ما يدل على  
على أن موضوعنا لا يزال التطرق إليه حديثا وله دور في تحقيق الفعالية في المنظمات الحديثة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي

للثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظى موضوع الثقافة التنظيمية بإهتمام كل من الباحثين لعلم الاجتماع بإعتبارها من محددات الرئيسية والعصب الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، حيث تتمثل في مجموعات القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما حظى هذا الموضوع في الآونة الأخيرة بإهتمام كبير من قبل إدارة الموارد البشرية، ومجالات أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية والذي يضم مفهوم الثقافة التنظيمية، نشأتها وتطورها، أهميتها، أنواعها و مكوناتها، أبعادها وخصائصها وأخيرا النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية.

### تعريف الثقافة التنظيمية:

حسب شين shein في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة هي مجموعة المبادئ الأساسية التي إختزعتها الجماعة واكتشفتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي ومن ثم أثبتت فعاليتها في تعليمها للأعضاء.<sup>1</sup>

يرى نلسون وكويك 1996 أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم وزملائهم المتعاملون معهم، وتعكس القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين الأعضاء في المنظمة وأن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة في إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.<sup>2</sup>

— يرى تافينيThévenet: ان الثقافة التنظيمية هي عبارة عن تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح للأفراد المنظمة بالتمائل، كما تؤدي إلى استقرار النظام، وهي تحمل مجموعة من النقاط تفيد في التوجيه وتعديل السلوكيات في اتخاذ قرارات التسيير الهامة.<sup>3</sup>

— أما هارولد ليفيت H wadleft يرى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن كلمة مظلوية شاملة تشير إلى مجموعة كاملة من المعتقدات والتقاليد والقيم والأخلاقيات والتوقعات، والعادات التي تميز مجموعة معينة من الناس الذين يشتركون فيها بطريقة غير مباشرة وبدون إدراك.<sup>4</sup>

— يرى Denison أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا والطقوس والشعائر والقيم الموجودة داخل المنظمة.

وعليه يمكن القول بشكل عام أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد التي تربط العاملين في المنظمة، حيث توجه سلوكهم وتتحكم في علاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي يساعد هذا في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوالشرش كمال الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، دار الأيام للنشر ص:15

<sup>2</sup> محمد سروري الحريري ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية و الخاصة ، دار الأكاديميون للنشر، المملكة الاردنية عمان، الطبعة (1) 2016، ص127

<sup>3</sup> بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، 2007، ص28

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص28

### نشأة وتطور الثقافة التنظيمية:

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضي تحديدا في كندا، حيث جاءت كإقتراح داخل أبحاث وأعمال الباحث ألتون جاك 1952 الذي إقترح تعريفا لثقافة المؤسسة وإعتبرها نمط تفكير مشترك في المنظمة لما لها من دور في إرساء نظام للعادات والروابط الإجتماعية المشتركة بين الأعضاء.

كما قد صرح كذلك أن حقيقة وجود كيان إجتماعي داخل المنظمة يعود إلى سنوات قبل التاريخ الذي سبق ذكره ودليل على ذلك هو الأبحاث التي جمعت كل من ألتون مايو وبرنارد التي كانت في الثلاثينات من القرن العشرين، أكد مايو 1933 في منظور العلاقات الإنسانية عن مصطلح النظام الإجتماعي الغير عقلائي كتعبير عن العلاقات والروابط التي تسود بين الأفراد خلال العمل، بهذا فإن الثقافة التنظيمية كانت قد مرت في نشأتها وتطورها بثلاثة سيرورات نذكرها فيمايلي :

### السيرورة السوسيوحركية :

إن لكل وظيفة معينة لجماعة ما مجموعة عمليات اجتماعية تفاعلية التي ترتبط بدورها بتلك الوظيفة حيث أنه يكون الموظف فيها مرغم عن التخلي أحيانا عن جانب من عاداته وهذا في ايطار الإلتزام والإسهام في تلك الوضعية، كماوجب عليه إيجاد وسيلة للعمل الجماعي وهذا في ايطار حل المشاكل التي تتعلق بتوزيع السلطة وتباين الأدوار وأشكال

العلاقات ودرجة الإفتتاحوالإندماج بين الأعضاء الجدد، ومن بين العوامل الموجودة في هذه السيرورة نجد التجانس داخل الجماعة كالتزاعات مع المحيط الداخلي و الخارجي التي تطرح مسألة بقاء واستمرار الجماعة .

### الزعامة والقيادة :

إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتبر كنتاج وتشيد جماعي لبعض الفاعلين ودورا كامنا أكثر أهمية من البعض الآخر فإن إمتلاكالمؤسسين وسائل ثرية لتكوين ثقافة تنظيمية الفئة الصعبة بإتخاذ القرارات اي هم أصحاب الكلمة

<sup>1</sup>محاضرات حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ،جامعة أكلي محمد أولحاج،البويرة ,27فيفري 2022

الآخيرة، بالإضافة إلى تشكيلهم موضع إهتمام العاملين ومصدرا لإمتثالهم وهذا إنطلاقا من تصرفاتهم واعمالهم التي يشكلها العامل في رموز ومعاني ليضعها في شكل نموذج يقتدي بها، وهنا تظهر أهمية ثقافة القائد داخل التنظيم حيث يكون هو الموجه للثقافة التنظيمية.

### قدرة التعلم :

خلال السيرورة التطورية للثقافة التنظيمية لا يكتفي العامل بتبنيها فقط بل يعمل باستمرار على إستغلال هامش الحرية من أجل التغيير، إذان الثقافة التنظيمية تسمح بإثراء التمهّن التقني الذي يولد ثقافة المهنة، وعليه فإن التعلم المهني والتنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى عليها الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup>

### أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في أدائها وكونها خصبة ذات تأثير متعدد الجوانب حيث يمكن تحديدها فيما يلي :

1: تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية وتنمية الشعور بالذات والتميز، حيثان المشاركة بالمعايير والقيم والمدرجات يولد ويعزز الشعور بالإتتماء.

2: خلق الإلتزام وروح الولاء بين العاملين داخل المنظمة وهذا من خلال التعرف على اتجاهاتهم وميولاتهم، حيث يهدف هذا الى خلق ثقافة عامة تؤدي بالإلتزام بالإهتمامات التنظيمية، بصورة اخرى اهتماماتهم الشخصية وجعل المصلحة العامة فوق المصالح الشخصية .

3: المساهمة في تحقيق الأستقرار داخل المنظمة كنظام إجتماعي متكامل، وهذا بخلقها روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة.

4: العمل كدليل إرشادي للإدارة والعاملين وهذا بتحديد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها من قبل المتربصين والموظفين الجدد والقدامى وهذا لإستقرار السلوك في جميع الاحوال والأوقات.

<sup>1</sup>فاطمة دريدري، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2018، ص(115 116)

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

5: آداء العاملين أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لأن الثقافة بما تحويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين سلوكهم الوظيفي، كما تحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين وتحدد اللغة والمظهر الذي يجب احترامه واحترام المنهج الذي يتبع في حل المشكلات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### أنواع الثقافة التنظيمية :

تختلف الثقافة التنظيمية تبعاً للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية :

**الثقافة البيروقراطية :** هي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والإلتزام.

**الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**الثقافة المساندة :** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه بيئة.

**ثقافة العمليات :** يكون الإهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

**ثقافة المهمة :** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

**ثقافة الدور :** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والإستمرارية وثبات الآداء.<sup>2</sup>

### مكونات الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup>خالدبة مصطفى عبد الرزاق ،سامي أحمد عباس ،حميد على أحمد ،الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة ،المجلة العربية للإدارة ،قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ،العراق، مجلد (39) عدد(1) ،مارس 2019 ،ص 158

<sup>2</sup>بوبركر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006 /2007 ص 36 – 37.

**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء منظمة الإجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب به أو غير جيد أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الإهتمام بالآداء والإحترام للآخرين، الإلتزام بالقوانين وهكذا.

**2- المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال، والمهام والوظيفة وما هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3- الأعراف التنظيمية :** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإلتباع.

مثال على ذلك : عدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة وخاصة المنظمات التجارية والبنوك.

**4- التوقعات التنظيمية :** وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثال على ذلك : التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ومن الزملاء فيما بينهم، والمتماثلة بالتقدير و الإحترام وتوفير بيئة تنظيمية تدعم إحتياجات الفرد الإقتصادية والنفسية والإجتماعية.<sup>1</sup>

تفاوتت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وتمثل في :

**نظام مركب :** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي ( نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي ( العادات والتقاليد والممارسات العلمية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي ( تشمل المباني والأدوات والمعدات).

**نظام متكامل :** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الحنان للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2016 ص 244/245

نظام تراكمي : ( مستمر وحاصل ): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ، ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تظيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.

نظام مكتسب متغير ومتطور : فاستمراريتها لا تعني انقائها كما هي عليه ، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة ، وتفقد ملامح قديمة.

لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان وحاجته لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.<sup>1</sup>

### أبعاد الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة التنظيمية لها عدة أدوار في المنظمة، بإعتبار تأثيرها طويل المدى ببناء اتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين، لذا فإن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي الحديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة، وبين العاملين والإدارة والزبائن أول العملاء من جهة أخرى، على إعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس، التسيير، التغيير والتحفيز. وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية ويمكن توضيحها في :

**1- البعد التحفيزي :** أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الإفتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والانتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل المؤشرات العمل ماهو مرغوب. بمعنى آخران الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم وبالتالي تحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي بإعتبارها أسلوب من أساليب المكافأة والحوافز.<sup>2</sup>

وأيضاً إحترام وتقدير الذات فكلما قبل الفرد في المجموعة كلما زادت الفرصة في التقدم والتطور والترقية في العمل.

**2- البعد التسييري :** يعتبر التسيير جانبا مهما في إدارة وتوجيه المنظمة فهي عملية تشمل جوانب التنظيم المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، طبعة الأولى ، 2003 ص 407.

<sup>2</sup> أمل حمد الفرعان ، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 6 ، عدد 1 ، 2003

ولقد فرق كاتز Katz بين ثلاث مهارات تسييرية وهي ( المهارات التقنية، المهارات الإجتماعية، المهارات الفكرية والتصورية ).

ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري، وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي، والنسق القيمي للعامل.<sup>1</sup>

**3- البعد التنافسي:** تحقق ميزة التنافس بين الأفراد في المنظمة الواحدة وبين المصالح والوحدات، فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة.<sup>2</sup>

**4- البعد التغيير:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما، وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه شكل دائم بيعة متغيرة مظطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها. إضافة إلى ذلك فإن هناك تغيير دائما في طبيعة قوى العمل إذا أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية.<sup>3</sup>

4

### النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية :

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، ولقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، ومن بين هذه النظريات نجد:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 9 \_ 10

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري، مرجع سابق ص 406

<sup>3</sup> أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري، ص 19

<sup>5</sup> بوشرس كمال، الثقافة التنظيمية والآداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأديان للنشر والتوزيع، ص 21 / 24

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- **نظرية سجية الثقافة** : تتمحور هذه الأفكار حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، وهذي الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم مهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة إلى نوع من الانسجام والتوافق على القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

- **نظرية القيم** : يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

- **نظرية روح الثقافة** : تنطلق هذه النظرية بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن إستخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يكمن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

- **نظرية التفاعل مع الحياة** : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم، دون التصادم مع غيره.

وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

- **نظرية الثقافة القوية** : تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، و مفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، ويترتب عن هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال <sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوشرس كمال، نفس المرجع السابق ص 21/ 24

1 الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

2 الأهداف المشتركة يترتب عنها حوافز ودوافع قوية.

- نظرية التوافق تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها. حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص، منها بيئة المؤسسة الموحدة بما إن كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الإجتماعية. ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

- **نظرية التكيف** : وضمن هذه النظرية يكون لي المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود بما يسمى ثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية. وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها:

زيادة إلتزام العاملين في العمل - زيادة إنتمائهم وشعورهم بالإشتراك والولاء والإبداع.

### خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية تنعكس على أداء سلوك الموظفين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف لأنها تشعر الموظفين بإنتمائهم للمؤسسة، وتساعد على إحداث الإبداع والإبتكار وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الإنسجام داخل بيئة العمل.

الفصل الثالث :

الإطار المفاهيمي

لسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد :

إستحوذ سلوك المواطنة التنظيمية على إهتمام العديد من الباحثين والدارسين، حيث يعد ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية، كما أنه سلوك هام داخل المنظمة وخارجها وذلك لتخطي مبررات الرسمية للسلوك.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية والذي يضم مفهومها، نشأتها، أهميتها، محدداتها، إيجابيات وسلبيات المواطنة، والنظريات المفسرة لهذا السلوك.

### نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود نشأته إلى ما أشار إليه كاتز في واحدة من دراساته سنة 1964م حينما حدد ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات، ومن بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الإبتكارية والتلقائية، والتي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة في وصف الوظيفة، والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي. وهذه السلوكيات هامة وضرورية لإستمرار أي منظمة حيث ان الأدوار الأساسية لا تكفي لإنجاح المنظمات.<sup>1</sup>

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية، لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري وديننا الإسلامي، قد سبق رواود الفكر الحديث في التطرق لسلوك المواطنة ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة.<sup>2</sup>

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

1- واجبات المنظمة ( صاحب العمل ) نحو العامل: وهنا يذكر الباحثين بعض من الواجبات التي شرعها الدين.

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض.

- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه.

- إختيارالرجل المناسب في المكان المناسب.

- حسن المعاملة وطيب التعامل.

2- واجبات العامل تجاه صاحب العمل: كما لصاحب العمل إلتزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات نذكر منها :

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية إمتثالاً لقوله تعالى « كنت خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر » 110 آل عمران.

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك

التجارية رسالة ماجستير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، 2003

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ، أطروحة مقدمة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الدكتوراة

الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2014 ص 20 / 15

## الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

- أداء عمله بإخلاص وإتقان وحفظ أسرار العمل.

- إطاعة الرؤساء والمديرين بمعروف.

- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة.

ب ) سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث : عندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم، وفي العقد الأخير من القرن الماضي ظهرت دراسات غربية إهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية، ركزت فيها على التعرف على ذلك السلوك وعلاقاته مع المتغيرات الأخرى، وتوصلوا إلى نتائج وتوصيات فيها التوافق، وفيها الإختلاف، وفي السنوات العشر الماضية بدأت الدراسات العربية تهتم بهذا الموضوع للدراسة والبحث، للتعرف على مكوناته وأبعاده ومعوقاته ومقوماته، وعمل المقارنة بين منظمات العامة والمنظمات الخاصة، وللتعرف على علاقاته مع المتغيرات الأخرى.<sup>1</sup>

### تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك مفهوم المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على إهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.

ترى أولجا شريديجي أن سلوك المواطنة التنظيمية هو نشاط إجتماعي يمارسه العامل رغبة منه ولا ينتظر المقابل أي مردود مادي كان أو معنوي.<sup>2</sup>

ويعرفه المعاينة بأنه سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أي علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية، ويسهم في زيادة فاعلية المؤسسة.<sup>3</sup>

**مالك ألتشير 1989:** سماه السلوك الغير مكلف أو غير المفروض وعرفه على أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني ، المرجع نفسه ص 20/15

<sup>2</sup> أحمد اليوسفي وآخرون ، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 44 ، 2006 ص 75

<sup>3</sup> جمال الدين العويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هوما للطباعة والنشر والتوزيع ، صنف 5/870 2002 ص 3

<sup>4</sup> حمزة معمري وبن زاهي منصور ، السلوك التنظيمي كأداة للفعالية التنموية في المنظمات الحديثة ، جامعة غرداية وجامعة ورقلة ، الجزائر ، مجلة العلوم

الإنسانية و الاقتصادية ، العدد 14 مارس 2014 ص 47

روبينز Robbins(2001) : يرى بأنه سلوك غير إعتيادي الذي لا يعد جزءا من المتطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة.<sup>1</sup>

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة، مما يزيد من حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما يسعى على خفض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة سلوك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

ويعمل هذا السلوك أيضا على رفع قدرة المديرين وزملاء العمل إلى أداء أعمالهم عن طريق التعاون والمشاركة، وتخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات وغير ذلك. ويحسن سلوك المواطنة التنظيمية من الإلتزام التنظيمي، ورفع روح المعنوية لدى العاملين وبالتالي التقليل من التسرب الوظيفي.<sup>2</sup>

كما يرى نتماير netemeyre أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون.

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمرا حرجا في حياة المنظمة، يمكن أن تتحاوزه المنظمة بفضل القيام بالأدوار إضافية التي تشكل في نهايتها سلوكا للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيق أهدافها.

كما تتبع أهميتها من الآثار الإيجابية الكثيرة التي تحققها المنظمة، مثل تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الإمكانيات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية إضافية، كما يؤدي ذلك إلى إكتساب الموظفين مهارات إضافية نظير اطلاعهم على أدوار غيرهم من الموظفين، كما تتلاشى تدريجيا بوادر الصراع التنظيمي بين الأفراد بسبب تعاونهم وتنسيقهم الدائم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسماء يوسف ، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببنية ترك العمل لدى العمال العاملين ، دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، كلية دراسات عليا ، جامعة الأردنية سنة 2012 ص 12

<sup>2</sup> العامري ، احمد سالم ، (2003) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة السعودية ، مج 17 عدد 2 ، ص 32

<sup>3</sup> احمد اليوسفي ، عبد المحسن العسائي ، (2006) العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44

### محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية عكف الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية وهذا من أجل الحصول على تفسير علمي لهذا السلوك، فهو عبارة عن سلوك تطوعي يرتبط بصفة ما مع مجموعة من المحددات منها شخصية، وظيفية وتنظيمية ويمكن سرد وذكر بعض من هذه المحددات فيما يلي :

**1: الرضا الوظيفي :** يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي يتم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به اجمالا الحالة العاطفية التي تنتج عن تقييم الفرد لعمله سواء من ناحية أسلوب القيادة او مع الموظفين معه في العمل او مع المناخ العام.

حسب بعض الدراسات فإن الرضا الوظيفي هو سلوك يتماشى ويرتبط ارتباط تام مع سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

**2: العدالة التنظيمية :** يتفق معظم الباحثين في مجال العدالة التنظيمية على أن لها ثلاث ابعاد: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات.

يعرف العدل على أنه بذل الحقوق الواجبة وأن ينال كل فرد ثمرة عمله ويتحمل أخطائه، كما سردت العديد من الدراسات أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة طردية وهذا ناتج عن إحساس العامل أو الموظف بالمساواة والإنصاف الذي يغرس فيهم شعور المسؤولية إتجاه منظماتهم.

**3: القيادة الإدارية :** تعتبر من بين العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وبناء قيم ومبادئ وثقافة تنظيمية حيث لما لها من تأثير على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلمون الارشاد والتوجيه من رؤسائهم.

**4: السن (عمر الموظف):** توضح العديد من الأبحاث أن لعمر الموظف دور في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة فقد اتضح أن عندما يكون الموظف في سن صغير يظهر سلوك تطوعي أكثر من كبار السن حيث ان العمر أحيانا يحدد نظرة العامل للعمل وعليه فإن العوامل الشخصية يمكن أن يكون لها دور في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية وتختلف باختلاف الأعمار داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عبد السلام شايع الفحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري؛ ط(1) دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، 2016، ص52\_54

## الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

**5:الدوافع الذاتية:**وتعني حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات التي تعمل على تحريك القوى والعمليات النفسية التي تحدد سلوك الإنسان، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالإنخراط داخل الأعمال التطوعية خارج الدور الموصوف له رسميا داخل المنظمة.

**6: الأقدمية:** تبين أن مدة خدمة الموظف لها سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية اذ يظهر أن الموظفين الجدد لديهم مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية على غرار الموظفين القدامى، حيث يعود ذلك الى جهلهم وعدم معرفتهم لحجم المسؤوليات المطلوبة منهم وبالتالي يحدونهم بشكل واسع، لكن مع تأقلمهم في الوضع وقدرتهم على تحديد الأدوار يترتب عليه قلة النشاطات والإبداع الذي كان سابقا.<sup>1</sup>

**7: الثقافة التنظيمية:**تعد من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد في مختلف المنظمات حيث كشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبا او ايجابا، وهذا تبعا للإعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة من خلال قبولها أو رفضها لمثل هذا السلوك التطوعي.

### النظريات المفسرة بسلوك المواطنة التنظيمية:

#### نظرية التبادل الاجتماعي :

تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم اجتماع حيث يرى بعض روادها أن علاقة التبادل الاجتماعي ترتكز على قاعدة المعاملة بالمثل اذا يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة للآخر ومنها حدوث سلسلة من تبادلات المفيدة ثم خلق مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين .

كما تنص كذلك نظرية التبادل الاجتماعي على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي والتي تنشأ بإهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ماينتج سلوكا فعالا ومواقف إيجابية.

كما يقدم كذلك هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هم أكثر احتمالا بالرد بالمثل ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملية صنع القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على مستشفيات الحكومية قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 26\_28

<sup>2</sup> حياة الذهبي (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة وسط الصحراء بأدرار رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، ص(65-113)

نظرية التعاون :

اسسهاشيستر برنارد Chester Bernard وهي بمثابة النموذج الثاني الذي يغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

تشير هذه النظرية إلى أهمية العمل الجماعي عكس نظرية التبادل الاجتماعي، كما تقترح بأن وجود التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، لقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تشير هذه النظرية إلى أهمية العمل الجماعي عكس نظرية التبادل الاجتماعي، كما تقترح بأن وجود التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، لقد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أشارا كاتز وأروجن أنه في تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كانت نظرية التعاون بمثابة العماد والاساس الذي اعتمدوا عليه، وهذا من خلال ما أشار إليه برنارد في كتاباته التي تتضمن نظريته، أن رغبة وإستعداد الأفراد للجهود التعاوني أمر حيوي ضروري لا يمكن الإستغناء عنه واي منظمة تعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل عمالها.

وخلاصة مما سبق فإن سلوك المواطنة التنظيمية حسب نظرية التعاون يتجلى في مظاهر التعاون بين الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية :

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أو "سلوك المواطنة التنظيمية" من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الأداء الوظيفي والمؤسسي للموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة. وتتمثل الإيجابيات والسلبيات على النحو التالي:

<sup>1</sup> معمرى حمزة (2014) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة قاصدي مرباح، ورقة ص 103.

1\_ الأيجابيات:

- 1: تعزيز الشعور بالمسؤولية: يتيح سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين الشعور بالمسؤولية الفردية وتحملهم لآعمالهم وتعزيز كفاءتهم.
- 2: تعرف الموظفين على متطلبات العمل والمسؤوليات الموكلة إليهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- 3: يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من علاقات الموظفين داخل المؤسسة، إذ يتعلمون كيفية التعاون والعمل معا بشكل جيد يساعدهم على بناء بيئة عمل إيجابية .
- 4: التحسين من جودة العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.<sup>2</sup>
- 5: تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة وتخفيف من الصراعات الداخلية.<sup>3</sup>

2) السلبيات :

- 1: الإهمال: قد يتسبب إهتمام الموظفين التطوعية الأخرى في إهمال المهام الرئيسية الموكلة إليهم.
- 2: يؤدي إرتكاب الموظفين لأفعال غير تقليدية أو مهمات خارجية إلى تقليل من الإهتمام بالمهام الأساسية المطلوبة منهم.<sup>4</sup>
- 3: يمكن الموظفين الذين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بشكل متطرف أن يشعروا بالإحباط عندما لا يتم تقدير أعمالهم وجهودهم.
- 4: عدم المساواة : أي تفضيل بعض الموظفين الذين يشاركون بشكل أكبر في سلوك المواطنة التنظيمية على حساب الأخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كريس أراجير، القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،دار المعرفة للنشر ، الطبعة (1) ، 2014 ، صفحة 32-40.

<sup>2</sup> Choi,2007"Organizational CitizenshipBehaviors:ACriticalReview of the theor Tical and Empiricalliterature and Suggestions for futur ResearchHuman Resource Development Review,p47 ط6 .

<sup>3</sup> podsak off et al.2000"Organizational CitizenshipBehaviors and salesunitEffectiveness."Journal of marketing Research.ط49 p37.

<sup>4</sup> القنديل (2016) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإلتزام الوظيفي في الشركات الصناعية مدينة: طنجة الطبعة 1 ص 25 .

5: إستخدام المؤسسات لسلوك المواطنة التنظيمية لفرض سيطرتهم على الموظفين وتقييد حريتهم في اتخاذ القرارات المستقلة.

### خاتمة الفصل :

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إختياري يقوم بيه الموظف بكامل إرادته دون أن يطلب منه ذلك ودون مقابل، فهو ليس من الأدوار الرسمية، لكنه يبعث في نفس الموظف آثار إيجابية تعود بالنفع على الفرد والجماعة والمؤسسة ككل.

---

<sup>1</sup>Bollnoet al 2002 "The impact of Being Similar to and Dfferent from Thers on work attitudes and Behavior" Journal of applied psjchologg.87 ط816.

### الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

---

ومما سبق أو من خلال البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع تبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم انه نابع من رغبة الموظف.

الفصل الرابع :

الجانب الميداني

لدراسة حالة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم مجالات الدراسة التي تمثلت في المجال المكاني والزماني والبشري.

ثم المنهج المستخدم في الدراسة الذي تمثل في المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة التي تمثلت في الملاحظة والاستبيان والوثائق وأخيرا عينة الدراسة المتمثلة في موظفين المؤسسة.

1 - المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد في بلدية زمالة الامير عبد القادر .

التعريف بالمؤسسة :

متوسطة الحاج بن نعمان محمد تقع في بلدية زمالة الامير عبد القادر التابعة لولاية تيارهتي مؤسسة تربية تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي، يسيرها طاقم مكون من مدير المؤسسة، و مسير مالي، إضافة إلى نائب المدير للدراسات، و مستشار التربية، و عدد من الموظفين الآخرين. وتكمن أهميتها في حسن التسيير ، والتعليم وتزويد التلاميذ بأكبر قدر من المعلومات. ودورها الأساسي هو التعليم و تحضير التلاميذ لمواصلة الدراسة أو التكوين العالي.

2 - المجال الزمني : إن الدراسة الإستطلاعية كانت خلال الموسم الجامعي 2022 / 2023 كانت أول زيارة للمؤسسة 2023/03/02 والزيارة الثانية كانت جولة إستطلاعية للميدان بتاريخ 2023/05/10 وإعتمدنا فيها على الملاحظة كأداة لجمع البيانات وتم جمع المعلومات التي تخص المؤسسة والعلاقة بين الموظفين ومعرفة عدد العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وفي الزيارة الأخيرة تم توزيع الاستبيان على الموظفين والذين كان عددهم 52 موظف وتم استرجاع 51 نسخة وواحدة رفضت ملئها.

المجال البشري : ونقصد به مجتمع الدراسة بشريا لعينة قدرت ب 52 موظف

ثانيا / المنهج المستخدم في الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف المراد الوصول إليها يجب إتباع منهج معين على حسب دراسة العينة ويعرف منهج البحث العلمي بأنه: مجموعة من الأدوات والطرق والتقنيات الخاصة، والتي يتم استخدامها في فحص المعارف والظواهر المكتشفة، أو هو استكمال لبعض النظريات والمعلومات، ويعتمد ذلك على تجميع بعض التأكيدات، ويجب أن تكون قابلة للقياس والاستنتاج.<sup>1</sup>

ولقد إعتمدنا في دراستنا المتمثلة في الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول

السعدي، محمد وعائشة شريف ، منهج البحث العلمي. الإسكندرية، مصر: دار الهلال العربي 2017 ص 124

إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهن تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ويتم إستخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.<sup>1</sup>

### ثالثا / أدوات الدراسة :

تعددت أدوات البحث لجمع المعلومات حسب كل موضوع ، ولقد إعتدنا في هذه الدراسة على أدوات أساسية وهي الملاحظة، الإستبيان والوثائق .

أ / **الملاحظة:** يمكن تعريفها على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.<sup>2</sup>

ب / **الإستبيان:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين بهدف الحصول على معلومات معينة، وهي من أكثر الأدوات المستعملة.<sup>3</sup>

### رابعا / عينة الدراسة :

يعد إختيار العينة من الأمور الضرورية في الدراسة ويوجد العديد من الطرق التي تساعدنا فيإختيار العينة المطلوبة للدراسة، ولقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مؤسسة الحاج بن نعمان محمد بلدية زمالة الامير عبد القادر بولاية تيارت ولقد اخترنا المسح الشامل للدراسة كون عدد الموظفين قليل وقسمت إلى ثلاث فئات ( إطار - اداريين - عون تنفيذ ).

**تعريف المسح الشامل:** هو عملية تجميع البيانات عن جميع الأفراد في مجتمع محدد في وقت محدد لتحليل ودراسة خصائص السكان وتغيراتها وتطوراتها. يشمل المسح الشامل جمع البيانات المتعلقة بالعمر والجنس والوظيفة والتعليم والدخل وعدد الأفراد في الأسرة وظروف المعيشة والصحة والسلوكيات والعادات الثقافية وغيرها من العوامل التي يتم اختيارها حسب الاحتياجات والأهداف التحليلية للدراسة المرجوة. يعتبر المسح الشامل أداة هامة للتخطيط

<sup>1</sup>Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.

<sup>2</sup>محمود زيدان ، الاستقراء والمنهج العلمي ، طبعة الرابعة ، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، 1980 ص 46

<sup>3</sup>عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، طبعة رابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2007 ص

## الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

الاجتماعي والاقتصادي والصحي والتعليمي والديموغرافي وغيرها من المجالات التي تحتاج إلى فهم عميق للأمناسط السكانية في المجتمع.<sup>1</sup>

الأسئلة والفقرات في الاستبيان بأنها مترابطة مع بعضها البعض بحيث تتمكن كباحث من خلالها من الحصول على البيانات التي تحتاج إليها، حيث تم تقسيم العبارات إلى ثلاث محاور كالتالي :

1. المحور الأول: وهو محور البيانات الشخصية يضم 05 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن،

المؤهل العلمي، مدة العمل في المؤسسة، الوظيفة.

2. المحور الثاني: فقد اشتمل على 21 عبارة كلها تتعلق باستبيان الثقافة التنظيمية.

3. المحور الثالث: اشتمل على 15 عبارات تتعلق باستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

### الجدول رقم (01) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	غير موافق بشدة	غير اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة +	01	02	03	04	05

من اعداد الطلبة

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه

الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي

وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8

<sup>1</sup>الشيخي، زيد. (2018). المسح الشامل: من التصميم إلى التحليل والتفسير. القاهرة، مصر: الدار العربية للكتب الحديثة.

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي  $1.8 = 0.8 + 1$
- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي  $2.6 = 0.8 + 1.8$
- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي  $3.4 = 0.8 + 2.6$
- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي  $4.2 = 0.8 + 3.4$
- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي  $5.0 = 0.8 + 4.2$

كما موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (02) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المتوسط المرجح	الاستجابة	المستوى
من 1 الى 1.8	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 الى 2.6	غير موافق	ضعيف
من 2.6 الى 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى 4.2	موافق	مرتفع
من 4.2 الى 5.0	موافق بشدة	مرتفع جدا

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

#### 1-الصدق والثبات

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي بين البعد وعبارات محور الثقافة التنظيمية .

الابعاد	عبارات القياس	صدق الاتساق الداخلي بين الفقرة والبعد	صدق الاتساق الداخلي بين البعد والمحور
الاعراف التنظيمية	1.	**0.81	**0.79
	2.	**0.71	

الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

	**0.85	.3	
	**0.84	.4	
	**0.77	.5	
	**0.85	.6	
	**0.89	.7	
**0.77	**0.88	.8	القيم التنظيمية
	**0.83	.9	
	**0.82	.10	
	**0.85	.11	
	**0.73	.12	
	**0.83	.13	
	**0.79	.14	
**0.73	**0.69	.15	التوقعات التنظيمية
	**0.64	.16	
	**0.63	.17	
	**0.91	.18	
	**0.67	.19	
	**0.61	.20	
	**0.53	.21	

مخرجات برنامج SPSS 21.0.

وهذا يدل على ان جميع عبارات محور الثقافة التنظيمية قد حققت دلالة معنوية عالية عند مستوى الدلالة

. 0.01

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي بين البعد وعبارات سلوك المواطنة التنظيمية.

صدق الاتساق الداخلي بين البعد والمحور	صدق الاتساق الداخلي بين الفقرة والبعد	عبارات القياس	سلوك المواطنة التنظيمية
---------------------------------------	---------------------------------------	---------------	-------------------------

الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

**0.75	**0.65	.22	سلوك المواطنة التنظيمية
	**0.54	.23	
	**0.51	.24	
	**0.84	.25	
	**0.67	.26	
	**0.77	.27	
	**0.82	.28	
	**0.71	.29	
	**0.73	.30	
	**0.69	.31	
	**0.95	.32	
	**0.75	.33	
	**0.49	.34	
	**0.81	.35	
**0.77	.36		

مخرجات برنامج SPSS 21.0.

وهذا يدل على ان جميع عبارات سلوك المواطنة التنظيمية قد حققت دلالة معنوية عالية عند مستوى الدلالة

0.01

إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الثبات من خلاله يتم الجزم بصحة النتائج

المتوصلاليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05):معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	الثبات
- الثقافة التنظيمية	21	0.945
- سلوك المواطنة التنظيمية	15	0.975
- الاستبيان	36	0.960

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

بلغت قيمة الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية 94.50% مما يعني ان المقياس يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، وبلغت قيمة الثبات لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية 97.50% مما يعني ان المقياس يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، وبلغت قيمة الثبات لمقياس الثقافة التنظيمية 96.00% مما يعني ان استبيان الدراسة يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة اقتصاديا 60%، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

#### وصف خصائص مجتمع الدراسة

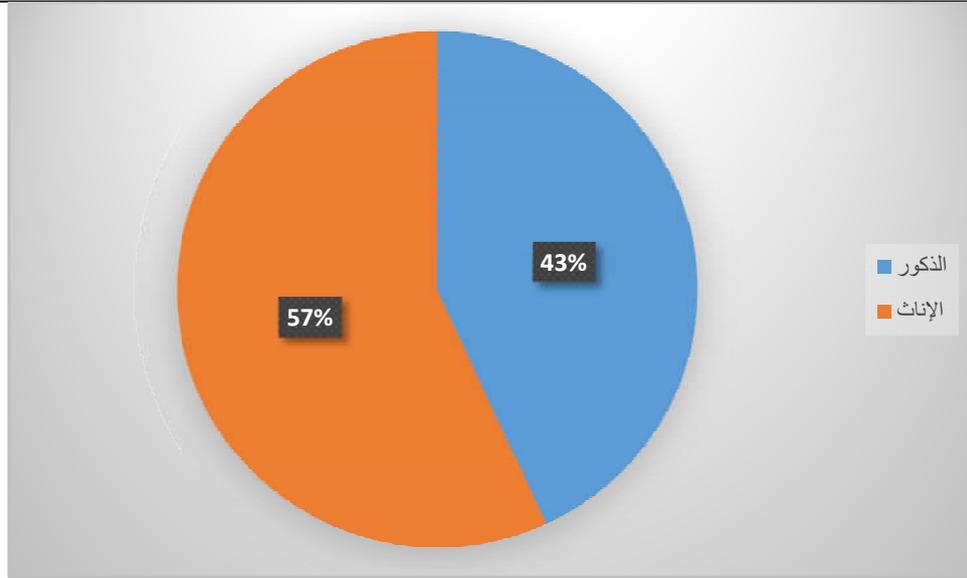
الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية:

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
الذكور	22	43.14%
الإناث	29	56.86%
المجموع	51	100%

أ. متغير الجنس: تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الذكور تمثل 43.14% و هي نسبة متقاربة لنسبة الاناث التي تمثل 56.86% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن توزيع الاستمارة عينة الدراسة لم تهمل احد الجنسين من اجل تقصي موضوع دراستنا ومن جهة اخربان متطلبات الوظيفة تتطلب توظيف كلا الجنسين.

الشكل رقم (01)

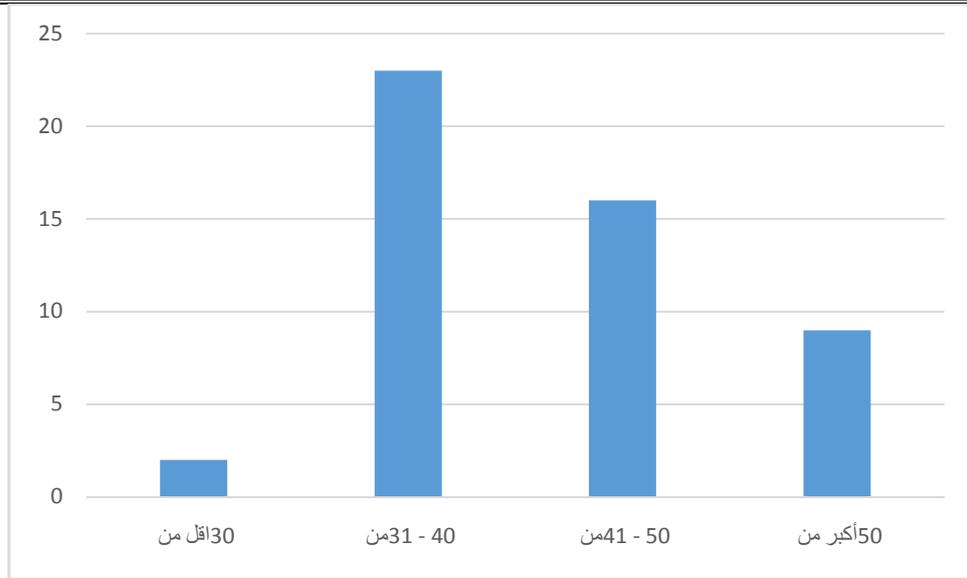


الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
3.92%	02	اقل من 30
45.10%	23	من 31 - 40
31.37%	16	من 41 - 50
17.65%	09	أكبر من 50
%100	51	المجموع

ب. متغير السن: من خلال النسب الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) بنسبة تقدر بـ 45.10% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، تليها فئة ما بين (41-50) بنسبة تقدر بـ 31.37% تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 17.65%، وفي الأخير سجلنا فئة عمرية للعمال لفئة أقل من 30 سنة بنسبة 02.23%، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تحتوي على جميع الفئات العمرية مما يجعل الآراء ووجهات النظر تختلف في الإجابة على استمارة بحثنا ومن جهة أخرى تحتوي المؤسسة على عنصر الشباب الذي يعتبر العجلة المحركة للمؤسسة على صعيد الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (02)



الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى
5.88%	03	دراسات عليا
50.98%	26	جامعي
25.49%	13	ثانوي وأقل
17.65%	09	تكوين مهني
100%	51	المجموع

ت. الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (50.98%) من أفراد عينة الدراسة الجامعيين، وثاني

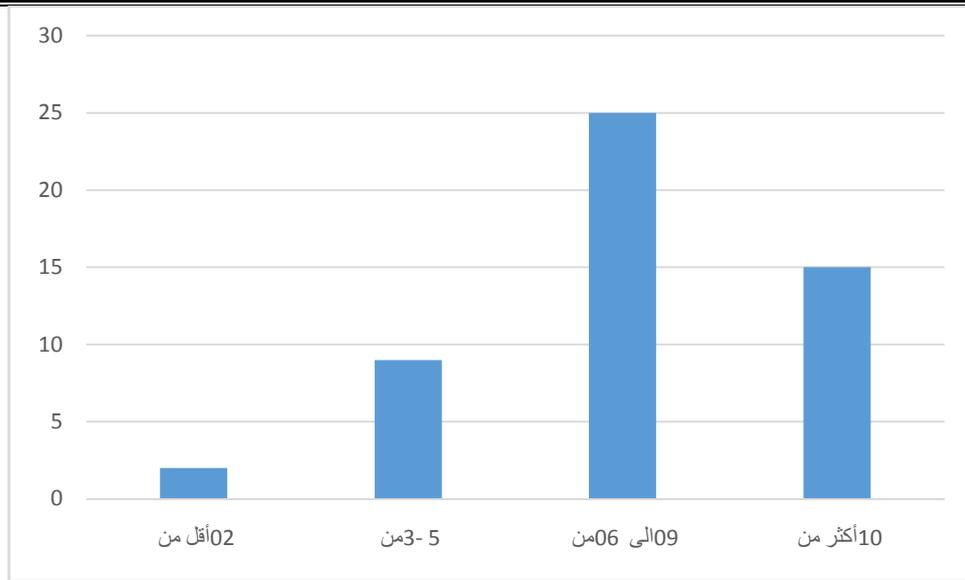
أعلى نسبة %ثانوي وأقل لفئة مستوى ثانوي وأقل، وسجلت فيما نسبته 17.65% لفئة التكوين المهني ،

وسجلت في الاخير ما نسبته 5.88% لفئة الدراسات العليا، بما ان طبع المؤسسة تنتمي الى وزارة التربية

والتعليم فمن البديهي ان يكون اغلب مستواها التعليمي جامعي فمنهم الاساتذة والاداريين والمدراء ، اذ يلعب

المتسوى التعليمي دورا بارزا في عملية التوظيف في الوظيفة مثل هذه..

### الشكل رقم (03)

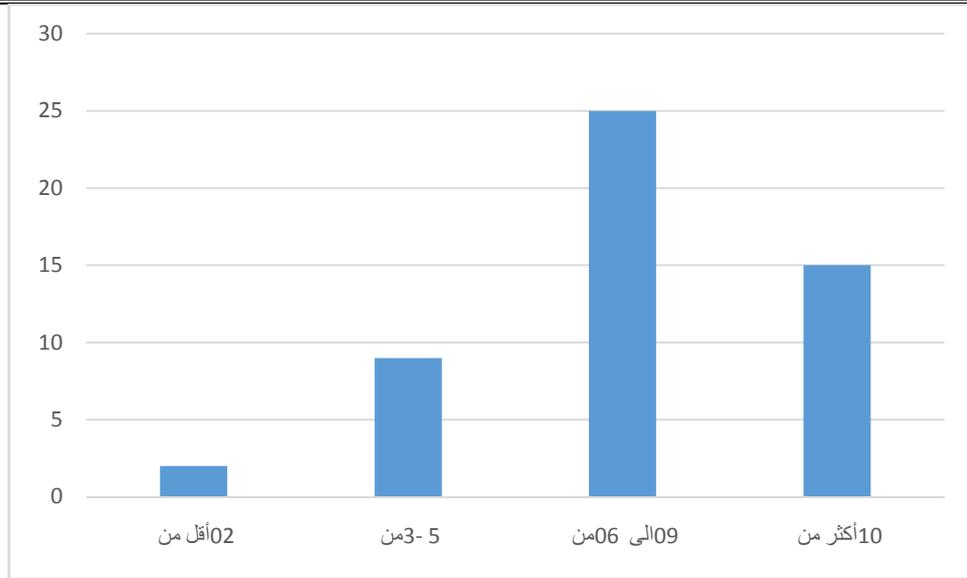


الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل

المدة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 02	02	3.92
من 3 - 5	09	17.65
من 06 الى 09	25	49.02
أكثر من 10	15	29.41
المجموع	51	%100

ث. مدة العمل مع المؤسسة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (49.02%) من أفراد عينة الدراسة مدة عملهم مع مؤسسة من 06 الى 09 سنوات، وثاني أعلى نسبة 29.41% مدة عملهم مع مؤسسة أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 17.65% مدة عملهم في المؤسسة 03 الى 05 سنوات ، وسجلت في الاخير ما نسبته 03.92% لفئة التي مدة عملهم مع مؤسسة اقل من 02 سنوات، وهذا يدل على ان عمال المؤسسة محل الدراسة اغلب عناصرها ذو خبرة وهذا يدل من جهة على قلة مسابقة التشغيل بالوظيفة ومن جهة اخرى يعني ان العمال يقومون بمهامهم في اقل وقت واقل جهد اذ توفر عنصر الخبرة يسهل عمل المؤسسة عامة ويؤثر على مردوديتها .

#### الشكل رقم (04)

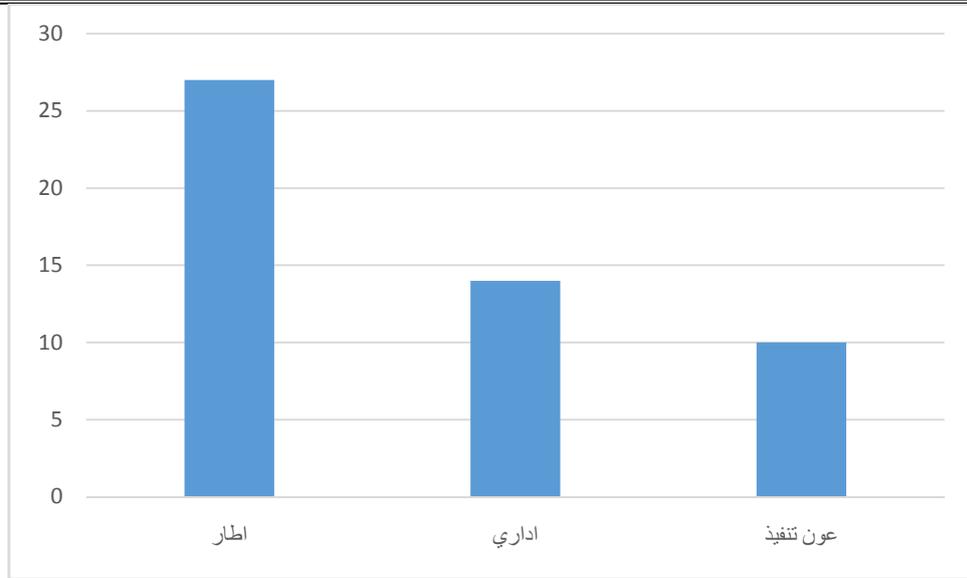


الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب المهنة

النسبة المئوية %	التكرارات	المهنة
52.94%	27	اطار
27.45%	14	اداري
19.61%	10	عون تنفيذ
%100	51	المجموع

ج. الوظيفة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (52.94%) من أفراد عينة الدراسة اطارات، وثاني أعلى نسبة 27.45% لفئة الاداريين، وسجلت في الاخير ما نسبته 19.61% لفئة عون تنفيذ، وهذا يدل على ان عينة الدراسة توفرت على فئات مهنية منها الاطار والاداري وعون التنفيذ والتي هي جزء من مجتمع الدراسة، وتوفر فئة الاطارات يعود لطبيعة المؤسسة.

### الشكل رقم (05)



- تقييم مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة:

لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة أعد الطلبة الجدول (03) والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة

الدراسة عن عبارات الثقافة التنظيمية .

الثقافة التنظيمية	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاعراف التنظيمية	.1	4.05	1.26
	.2	3.59	1.73
	.3	3.89	1.64
	.4	4.20	1.26
	.5	3.93	1.48
	.6	4.08	1.37
	.7	4.20	1.45
القيم التنظيمية	.8	4.21	1.21
	.9	4.03	1.54
	.10	3.63	1.65
	.11	3.85	1.66
	.12	3.70	1.70

الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

1.48	4.05	.13	التوقعات التنظيمية
1.32	4.16	.14	
1.26	124.	.15	
1.73	623.	.16	
1.64	493.	.17	
1.26	74.2	.18	
1.48	4.05	.19	
1.37	3.93	.20	
1.45	4.21	.21	

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة تيارت كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (18) ..... من بعد التوقعات التنظيمية على اعلى متوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره ب 1.26، وتليها الفقرة رقم (08) ..... من بعد القيم التنظيمية و رقم 21..... من بعد التوقعات التنظيمية على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره 4.21 لكلاهما وانحراف معياري قدره ب 1.21 و 1.45 على التوالي، وتليها الفقرة رقم (04) ..... من بعد الاعراف التنظيمية على ثالث اعلى متوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره ب 1.26، وتليها الفقرة رقم (07) ..... من بعد الاعراف التنظيمية على رابع اعلى متوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره ب 1.26

وهذا يشير الى ان مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة مستوى عاليفالثقافة التنظيمية هي القدرة على فهم وتطبيق مبادئ وأساليب التنظيم في المؤسسة. وعندما يتم وصف مستوى الثقافة التنظيمية بأنه "مستوى عالي" يعني ذلك أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالي من الكفاءة في تنظيم أنشطتها وإدارة عملياتها. ويمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على العديد من جوانب المؤسسة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية. كما يعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتطوير موظفيها وتوفير بيئة عمل تشجع على التعلم وتحفيز والإبداع.

- تقييم سلوك المواطنة التنظيمية.

لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية - أعد الطلبة الجدول ( 04) والذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.22	3.46	1.10
.23	3.46	1.14
.24	3.23	1.11
.25	3.20	1.28
.26	3.54	1.11
.27	3.79	0.94
.28	3.64	1.07
.29	3.71	0.96
.30	3.61	1.06
.31	3.59	1.10
.32	3.65	0.93
.33	3.68	0.88
.34	3.87	0.67
.35	3.95	0.78
.36	4.01	0.93

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- سلوك المواطنة التنظيمية:

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات المقياس، وقد حصلت الفقرة رقم (36) ..... على اعلى متوسط حسابي قدره **4.01** وانحراف معياري قدر بـ **0.93**، وتليها الفقرة رقم (35) ..... على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره **3.95** وانحراف معياري قدر بـ **0.78**، وتليها الفقرة رقم (34) ..... على ثالث اعلى متوسط حسابي قدره **3.87** وانحراف معياري قدر بـ **0.67**، وتليها الفقرة رقم (27) ..... على رابع اعلى متوسط حسابي قدره **3.79** وانحراف معياري قدر بـ

## 0.94

وهذا يشير الى ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة مستوى عال يمكن تفسير متوسط سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة بأنه يشير إلى مستوى الالتزام والمساهمة المجتمعية للموظفين في المؤسسة. فإذا كان هناك مستوى عالي من سلوك المواطنة التنظيمية، فإن ذلك يعني أن الموظفين يتمتعون بقيم وصفات تشجعهم على العمل بجهد وإخلاص، والتفاني في إنجاز أعمالهم، والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها.

وقد تكون العوامل التي تحدد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متعددة، بما في ذلك ثقافة المؤسسة، وممارسات الإدارة، والتحفيز والمكافآت المتاحة للعاملين في المؤسسة.

وبالتالي إذا كانت هذه العوامل موجودة وتشجع على المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية، فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى مستوى أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة

## اختبار فرضيات الدراسة:

لغرض الوصول إلى إثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سيناقش الطلبة متغيرات الدراسة المتعلقة بكل من مقياس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة والتي سيتم عرضها كالاتي:

## اختبار الفرضية الأولى:

## الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى

عينة الدراسة..

-  $H_0 =$  لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاعراف التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة

الدراسة.

-  $H_1 =$  توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاعراف التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة

الدراسة.

لدراسة الفرضية مجال الدراسة نعتد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

العلاقة Correlations		
		الاعراف التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation بيرسون	.753**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	51
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين مستوى الاعراف التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة

التنظيمية لدى عينة الدراسة سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة

طردية قوية (0.753\*\*)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد مستوى الاعراف التنظيمية زاد مستوى

سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة

الدراسة..

-  $H_0 =$  لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة

الدراسة.

## الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

-  $H_1 =$  توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

Correlations العلاقة		
		القيم التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation بيرسون	.801**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	51
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين مستوى القيم التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة طردية قوية (0.801\*\*)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد مستوى القيم التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة..

-  $H_0 =$  لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

-  $H_1 =$  توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

Correlations العلاقة	
----------------------	--

## الفصل الرابع : الجانب الميداني لدراسة حالة

		التوقعات التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation بيرسون	.793**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	51
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين مستوى التوقعات التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة طردية قوية (0.793\*\*)، وهو ما يلزمنا قبول ( $H_1$ )، أي أنه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة..

-  $H_0$  = لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

-  $H_1$  = توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة (SPSS21)، وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

Correlations العلاقة		
		الثقافة التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	Pearson Correlation بيرسون	.822**
	Sig. (2-tailed) الدلالة	.000
	N عينة الدراسة	51

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة سجلت قيمة معنوية عند مستوى التغير (0.01)، وسجلت معاملات الارتباط علاقة طردية قوية (0.822\*\*)، وهو ما يلزمنا قبول (H<sub>1</sub>)، أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

### تحليل نتائج الفرضيات:

تنص الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث المتمثلة في موظفي مؤسسة الحاج بن نعمان محمد. حيث توافقت نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة Nawabet التي كانت بعنوان "تأثيرات بيئة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحكومية في باكستان" (Nawabet, 2021) وتمثلت نتائجها في أن البيئة الجيدة تزيد من ترابط و إلتزام العاملين وهذا ما يزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما توافق مع التوقعات التنظيمية، كما تدعم نتائج الدراسة الأخرى لي عيساني نورالدين وكانت بعنوان الثقافة التنظيمية وأثرها على تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة (2021) وتمثلت نتائجها في أن تعزيز الثقافة التنظيمية وغرس معايير التنظيمية تبدأ بالتوظيف والتكوين وهذا ما يتوافق مع نتيجتنا المتحصل عليها من ناحية القيم التنظيمية، وتوصلت دراسة بن عبدالرحمان محمد المليفي (2017) التي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وأن الثقافة التنظيمية تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية وتوصلت إلى الثقافة التنظيمية تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما توافق مع الأعراف التنظيمية، وتوافقت أيضا دراستنا مع دراسة حمدي جابر التي كانت تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية حيث نصت نتائجها على أن هناك علاقة قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وإختلفت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة سامي مباركي بعنوان تقييم الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (2021) التي تمثلت نتائجها في أن الثقافة السائدة في جامعة باتنة هي الثقافة البيروقراطية وهذا لا يخدم نتائجنا المتحصل عليها، وكذلك دراسة محمد علي القيزي التي كانت بعنوان نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، أنه يوجد إختلافات في الثقافة بين العاملين حسب مؤهلاتهم ، أيضا هذه الدراسة لم تتوافق مع نتائج دراستنا.

الإستنتاج العام للدراسة :

كان مفاد فرضياتنا أنه :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الحاجة بن نعمان محمد.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الحاجة بن نعمان محمد .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الحاجة بن نعمان محمد. قد ثبت صدقها ميدانيا . وكذلك نتائج الدراسات السابقة حيث يمكن القول بأن الفرضية العامة التي مفادها بأن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة الحاج بن نعمان محمد قد تم صدقها ميدانيا.

التوصيات :

بناءً على الدراسة التي تمت وتحليل النتائج المستفادة، هنا بعض التوصيات حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية:

1. تعزيز بيئة عمل إيجابية: ينبغي أن تكون المنظمة ملتزمة بتهيئة بيئة عمل صحية وإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالدعم والثقة والاحترام من قبل الإدارة وبينهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع التواصل المفتوح وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني.

2. تعزيز التعاون والعمل الجماعي: يمكن تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تشجيع التفاعل والتعاون بين أفراد المؤسسة. يجب تعزيز روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي والتبادل المعرفي لتعزيز الاستفادة المتبادلة.

3. الخطابة والمعايير المشتركة: يجب توضيح القيم والمعايير المشتركة التي تتحلى بها المؤسسة والتأكيد عليها من قبل القادة. يمكن تحقيق ذلك من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة وتوضيح التوقعات المنظمة من الموظفين بشأن السلوك والأداء.

4. تعزيز التدريب والتطوير: ينبغي أن تقدم المؤسسة فرصًا للتدريب والتطوير المستمر للموظفين، بما في ذلك برامج تطوير القيادات وتعزيز المهارات الشخصية والمهنية. هذا سيعزز الاحتفاظ بالموظفين وزيادة التفاعل الإيجابي في المؤسسة.

5. تكريس الشفافية والعدالة: يجب أن تكون هناك شفافية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد في المؤسسة. يجب أن يشعر الموظفون بأن هناك معايير موحدة وعادلة للجميع، مما يشجعهم على المشاركة والمساهمة بشكل إيجابي.

6. تعزيز القيادة التحويلية: يجب تعزيز القيادة التحويلية التي تركز على تفعيل الأفراد وتوفير الدعم والتوجيه. يمكن للقيادة الحافزين والمتحفزين أن يؤثروا بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية ويعززوا سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير نموذج إيجابي.

هذه التوصيات يمكن تنفيذها بشكل تدريجي ومستمر لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

خاتمة

لقد توصلت هذه الدراسة بناءً على منطلقات الدراسة النظرية والميدانية إلى مجموعة من الإستنتاجات التي ربطت بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية بمفهومها وأهميتها وعناصرها الرابط التلقائي الذي يربط أفراد المنظمة ببعض البعض داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف، وأما من ناحية سلوك المواطنة التنظيمية فتبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم أنه نابع من رغبة الفرد . وقد حققت دراستنا أهم النتائج التي توافقت مع تساؤلاتنا التي طرحناها حيث تبين أن - هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الحاج بن نعمان محمد - . تساهم القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية. حيث تعزز الثقافة التنظيمية الموقف الإيجابي تجاه العمل والانتماء للمؤسسة، مما يشجع الموظفين على الالتزام والمشاركة الفعالة في الأنشطة المنظمة.

تسهم الثقافة التنظيمية في بناء بيئة عمل صحية ومتجانسة، حيث يكون هناك تفاعل إيجابي بين أفراد المؤسسة. تعمل الثقافة التنظيمية كآلية لتحقيق الانسجام والوحدة بين الأعضاء وتعزز التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز الثقافة التنظيمية المفهوم الأخلاقي والقيم الأخلاقية في المؤسسة التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية. فعندما تنعكس القيم والأخلاق في سلوك القادة والمديرين، تكون لها تأثير إيجابي على الموظفين وتحفزهم على أداء واجباتهم بنشاط ومرونة.

وفي النهاية، فإن هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فبينما تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن أيضاً أن يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في تشكيل الثقافة التنظيمية بسبب التفاعل والتأثير بين الأفراد داخل المؤسسة.

لذا، يوصى بأن يولي مديرو المؤسسات والقادة اهتماماً كبيراً لتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية. يمكن ذلك من خلال تحسين نهج القيادة وتعزيز القيم والأخلاق داخل المنظمة، وتوفير بيئة عمل يتمتع فيها الموظفون بالشعور بالانتماء والملكية تجاه العمل والمؤسسة.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد اليوسفي وآخرون ، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، العدد 44 ، 2006
2. أسماء يوسف ، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببنية ترك العمل لدى العمال العاملين ، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ، كلية دراسات عليا ، جامعة الأردنية سنة 2012 .
3. أمل حمد الفرحان ، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 6 ، عدد 1 ، 2003 .
4. أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية رسالة ماجستير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة ، 2003.
5. بوالشرش كمال الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية ، دار الأيام للنشر .
6. بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006 / 2007 .
7. بوشرس كمال ، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية ، دار الأديان للنشر والتوزيع ، ص 21 / 24.
8. بوفلجة غياث، القيم الثقافية والتسير، دار الغرب للطباعة والنشر ، وهران الجزائر ، الطبعة الأولى، 1998.
9. جمال الدين العويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هوما للطباعة والنشر والتوزيع ، صنف 2002 5/870.
10. حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2004
11. حمزة معمري وبن زاهي منصور ، السلوك التنظيمي كآدات للفعالية التنموية في المنظمات الحديثة، جامعة غرداية وجامعة ورقلة ، الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية ، العدد 14 مارس 2014

12. حياة الذهبي (2014) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة وسط الصحراء بأدرار رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار .
13. خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد على أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مجلد (39) عدد(1)، مارس 2019 .
14. السعدي، محمد وعائشة شريف، منهج البحث العلمي. الإسكندرية، مصر: دار الهلال العربي 2017 ص 24
15. الشيخ، زيد. (2018). المسح الشامل: من التصميم إلى التحليل والتفسير. القاهرة، مصر: الدار العربية للكتب الحديثة.
16. صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة خيضر الجزائر، 2015/2016 .
17. العامري، احمد سالم، (2003) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الإقتصاد والإدارة السعودية .
18. عباس، سوسن. إدارة الوثائق الإلكترونية في المؤسسات الحكومية: تحديات وحلول. المجلة العربية لإدارة المعلومات، 2014 .
19. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمال المتطلبات للحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014 .
20. عبد السلام شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري؛ ط(1) دار الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، 2016.
21. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، طبعة رابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2007.
22. فاطمة دريدري، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2018.

23. القريوتي، محمد القاسم ( 2000) السلوك التنظيمي ( دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ) دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .
24. القنديل : (2016)سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإلتزام الوظيفي في الشركات الصناعية مدينة :طنجة الطبعة 1.
25. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة 4 ،عمان الأردن 2010 .
26. كريس أرجاير، القيادة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،دار المعرفة للنشر ، الطبعة (1) ، 2014.
27. محاضرات حول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ،جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة , 27فيفري 2022
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2016 .
29. محمد سروري الحريري ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية و الخاصة ،دار الأكاديميون للنشر،المملكة الاردنية عمان،الطبعة (1) 2016 .
30. محمد شفيق سعيد المصري ،الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة ميدانية على مستشفيات الحكومية قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،جامعة الأزهر ،غزة ،2015 .
31. محمود زيدان ، الاستقراء والمنهج العلمي ، طبعة الرابعة ، القاهرة، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر ، 1980 .
32. مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، طبعة الأولى ، 2003
33. معمري حمزة(2014)إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ،أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة .
34. منصور محمد إسماعيل العريفي ، السلوك التنظيمي ،الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي صنعاء ، 2013
35. موسى اللوزي ،التنظيم وإجراءات العمل ، طبعة الثانية ، دار وائل ، الأردن 2007 .
36. موسى المدهون وإبراهيم الجزري ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى، عمان ، المركز العربي للخدمات الطلابية 1995 .

37. قائمة المراجع الأجنبية:

38. Bollnoet al 2002"The impact of Being Similar to and Dfferent from Thers on work attitudes and Behovior" Journal of applledpsjchologg.
39. Choi,2007"Organizational CitizenshipBehaviors:A Critical Review of the theorTical and Empirical literature and Suggestions for futur Research Human Resource Development Review
40. Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
41. DipaolaMichael, organizational citizenship behavior in schools and its relationship of school climate, journal of, school leadership.
42. Organ, D.W. organizational citizenship behavior the good soldier syndrome.Leightom , mass, lexington books, 1988
43. podsak off et al.2000"Organizational Citizenship Behaviors and salesunitEffectiveness."Journal of marketing Research.

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

سيدي / سيدتي تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم يشرفني أن أضع أمامكم هذا الاستبيان المتضمن بعض العبارات المرتبطة بحياتكم المهنية ، نرجو الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

لذا نرجو منكم الإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (×) ونقدر تعاونكم وحسن تفهمكم.

من إعداد الطالبتين : من اشرافالاستاذ :

\* دحو رونق - خليفة محمد

\* سفيان خديجة

أولا : البيانات الشخصية والمهنية

1-الجنس

ذكر  أنثى

2 - العمر

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

جامعي  دراسات عليا  ثانوي فأقل  تكوين مهني

4- مدة العمل في المؤسسة :

أقل من 2 سنوات  من 3 إلى أقل من 5 سنوات

من 6 إلى أقل من 9 سنوات  أكثر من عشر سنوات

5 –الوظيفة:

إطار  إداريين  عون تنفيذي

أعمال أخرى أذكرها .....

ثانيا : الأسئلة النظرية

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>أ/ الأعراف التنظيمية:</b>						
1	هناك استخلاف لأبناء الموظفين في المؤسسة بعد تقاعد الآباء					
2	هناك مناسبات غير رسمية تقوم بها المؤسسة بتكريمات					
3	هناك تمييز في تعامل الموظفين حسب المدينة التي يقيمون فيها					
4	هناك تعامل خاص من طرف الإدارة تجاه الموظفين دون وجوب نصوص رسمية					
5	يحدث ان يكون هناك تأخر أو غياب جماعي في يوم معين					
6	هناك استجابة جماعية من طرف الأساتذة في حالة وجود إضراب					
07	الالتزام بموعد الدخول والخروج في المؤسسة من قبل الموظفين					
<b>ب/ القيم التنظيمية:</b>						
08	هناك توافق بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل بها					
09	ترى أن نظام الترقيّة في المؤسسة عادل في تطبيقه					
10	ترى أن هناك جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل					
11	ترى أن هناك جو من التقدير والاحترام بين زملاء العمل					
12	ترى أن هناك احترام لمواقيت العمل في المؤسسة					
13	تعنقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع					

					14	الظوابط السائدة بالمؤسسة تنظم العلاقة بين العاملين
<b>ج/ التوقعات التنظيمية:</b>						
					15	تعتقد أن الجميع يحصلون على نفس العقوبة عند ارتكاب الخطأ
					16	تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافأة إذا كانوا يستحقون
					17	يتوقع المدير من الموظفين نفس الأداء في العمل
					18	يتوقع الموظفون نفس طريقة التعامل من المدير مهما تغيروا
					19	تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الإحترام من الجميع
					20	تتوقع أن يساعد الموظفين بعضهم البعض في إنجاز أعمالهم
					21	تتوقع هناك العدالة في تقسيم المهام المطلوبة

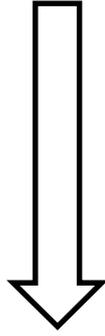
**أسئلة متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية**

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	الرقم
					لا أتقاضى عن تقديم المساعدة لزملائي في المؤسسة الذين لديهم أعباء عمل إضافية .	22
					قدم يد المساعدة لزملائي بشكل تطوعي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل .	23
					أبادر إلى تقديم العون إلى الزملاء الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات وظروف العمل .	24
					أتعاون مع زملائي الذين كانوا متغيبين عن العمل في إتمام أعمالهم المترامية .	25
					أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة	26
					أتجنب بقدر الإمكان الإجازات والإستراحات الغير ضرورية في العمل .	27
					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل .	28
					أحرص بالإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف .	29
					أحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم	30

قائمة الملاحق

					بها المؤسسة بإهتمام بالغ.	
					أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة .	31
					أحاول تقديم إقتراحات لتطوير طرق العمل .	32
					أهتم وأحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي أعمل بها.	33
					عدم التدخل في خصوصيات موظفين	34
					دعم الأنشطة التي تساعد في اسعاد التلاميذ الايتام وذوي الاحتياجات الخاصة	35
					لمساهمة في احياء أنشطة ومسابقات دينية وتربوية	36

## الهيكل التنظيمي للمتوسطة



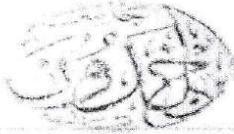
المدير : يوسف عبد القادر

المعالجة البيداغوجية التوجيه و الإرشاد المدرسي والمصالحة الاقتصادية

العمال

التلاميذ

خدمات المشرفي  
و أعوان الإدارة



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية



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،

السيد(ة) محمّد بن عبد الحميد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207696400 والصادرة بتاريخ: 2022/03/29

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

الشفقة أمّك المنزهة من علقته وسلوك المواصلة للتعليم

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

التاريخ 2023/05/30

إمضاء المعني

المصادقة







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 37. / ق ع / ك ع / 2023/ 11

إلى السيد(ة) محترم (ة) مدير متوسطة الحاج بن نعمان محمد  
برمالة الأمير عبد القادر - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث في علم الاجتماع

تجربة طيبة وبعد:

في إطار تمشين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- دحو رونق

- سفيان خديجة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

تيارت في 2023/02/28

رئيس قسم علم الاجتماع

كرطالي نور الدين  
رئيس قسم علم الاجتماع

سفيان خديجة  
رئيس قسم علم الاجتماع