

University Ibn Khaldoun Of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Faculty Of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

M

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

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

العنوان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت.

تحت إشراف:

إعداد الطلبة

د. مرزوقي محمد

✓ دريس آية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيساً	محاضر أ	د. لصفير رضا
مشرفاً ومقرراً	محاضر أ	د. مرزوقي محمد
مناقشاً	أستاذ تعليم العالي	د. اوبراهم ويزة

الموسم الجامعي: 2024م - 2025م.

شكر وعرفان

أَتَقَدَّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَعَمِيقِ الْاِمْتِنَانِ إِلَى الْأَسْتَاذِ الْفَاضِلِ مَرْزُوقِي مُحَمَّدٍ، الَّذِي

تَكَرَّمَ بِتَكْلِيفِي بِالْإِشْرَافِ عَلَى هَذِهِ الْمَذْكُورَةِ، فَكَانَتْ نَبْرَاسًا لِلْعِلْمِ وَالصَّبْرِ، وَدَلِيلًا

يُضِيءُ طَرِيقَ الْبَحْثِ. لَمْ يَبْخُلْ بِجَهْدٍ أَوْ تَوْجِيهِ، وَسَاهَمَ بِتَعْلِيقَاتِهَا الْقِيَمَةَ فِي صَقْلِ

هَذَا الْعَمَلِ، فَجَزَاهُ اللَّهُ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ، وَرَفَعَ قَدْرَهُ فِي الدَّارَيْنِ، وَجَعَلَ عَطَاءَهَا فِي

مِيزَانِ حَسَنَاتِهِ.

كَمَا أُوَجِّهُ شُكْرِي إِلَى كُلِّ مَنْ مَدَّ لِي يَدَ الْعَوْنِ، سِوَاءً بِالْإِشْرَادِ أَوْ الدِّعْمِ الْمَعْنَوِيِّ،

خِلَالَ رِحْلَتِي الْأَكَادِيمِيَّةِ. فَلِكُلِّ مَنْ سَاهَمَ، وَلَوْ بِكَلِمَةٍ طَيِّبَةٍ أَوْ تَشْجِيعٍ، أَقُولُ:

حَفِظْكُمْ اللَّهُ وَبَارِكْ فِي جُهُودِكُمْ.

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ.

إهداء

إلى من كانت دعواتهم سرّ نجاحي،

إلى من منحوني الحب بلا حدود، والدعم بلا انتظار،

إلى والديّ العزيزين... نبض قلبي، وسر قوتي، وسبب وصولي،

إلى إخوتي وأخواتي... سندي في الحياة، وفرحتي في كل إنجاز،

إلى عائلتي التي أفتخر بالانتماء إليها،

أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي...

فما كنت لأصل لولا وجودكم في حياتي.

ونس آية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية- دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد اعتمد في جمع المعلومات على الاستمارة كأداة رئيسية و وزعت على عينة عرضية اختيرت بطريقة المسح بالعينة قدرها 30 مفردة استطلاعية و70 مفردة أساسية، وبعد جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها في جداول إحصائية ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS VR 21) الى جانب التحليل الوصفي حيث ظهرت مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.
- علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين القيم التنظيمية.
- علاقة قوية جدًا بين المعتقدات التنظيمية.
- أقوى علاقة ارتباطية كانت مع الأعراف التنظيمية.
- علاقة متوسطة إلى قوية بين وضوح التوقعات التنظيمية.
- تؤكد النتائج أن كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يساهم بدرجات متفاوتة في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية - سلوك المواطن التنظيمية.

Abstract :

The study aimed to explore the relationship between organizational culture and organizational citizenship behavior — a field study conducted at the *Ben Hammadi Public Hospital* in Zawia, Tiaret. The study adopted a descriptive methodology and relied primarily on a questionnaire as the main data collection tool. It was distributed to a purposive sample selected through a survey method, consisting of 30 exploratory participants and 70 core participants. After data collection, classification, and tabulation into statistical tables, the data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS VR 21) alongside descriptive analysis. The main findings can be summarized as follows:

- A strong relationship was found between organizational culture and organizational citizenship behavior.
- A moderate to strong correlation was recorded between organizational values.
- A very strong relationship was found between organizational beliefs.
- The strongest correlation was found with organizational norms.
- A moderate to strong relationship was found between the clarity of organizational expectations.
- The results confirm that each dimension of organizational culture contributes, to varying degrees, to enhancing organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Culture – Organizational Values – Organizational Beliefs – Organizational Norms – Organizational Expectations – Organizational Citizenship Behavior

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

مقدمة: أ

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1. الإشكالية: 4
2. فرضيات الدراسة: 6
3. أهداف الدراسة: 6
4. أهمية الدراسة: 7
5. أسباب اختيار موضوع: 7
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة: 8
7. الدراسات السابقة: 9
8. التعقيب على الدراسات السابقة: 17

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

- تمهيد: 24
1. ماهية الثقافة التنظيمية. 25
 2. خصائص الثقافة التنظيمية: 27
 3. أنواع الثقافة التنظيمية: 29
 4. مكونات الثقافة التنظيمية: 32
 5. الثقافة التنظيمية: مصادرها، مستوياتها، أبعادها والنظريات المفسرة لها 35

6. مستويات الثقافة التنظيمية: 38
7. أبعاد الثقافة التنظيمية..... 41
- خلاصة الفصل: 46

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

- تمهيد: 48
1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية..... 49
2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية 49
3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:..... 51
4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية 51
5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. 53
6. محددات سلوك المواطنة التنظيمية..... 56
7. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية 57
8. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية 58
- خلاصة الفصل 59

الفصل الرابع

"الإجراءات المنهجية للدراسة"

- تمهيد 61
- منهج الدراسة: 62
- المجتمع الأصلي للدراسة: 62
- أهداف الدراسة الاستطلاعية:..... 62
- لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت:..... 62
- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية 62
- مهام مجلس الإدارة..... 63
- خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية: 64
- 4-أدوات الدراسة: 4- Erreur ! Signet non défini.

66	وصف مقياس الثقافة التنظيمية:
68	ثبات أداة الدراسة:
69	وصف مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:
70	الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية
72	ثبات أداة الدراسة:
72	الدراسة الأساسية :
72	مواصفات خصائص العينة.
75	الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

الفصل الخامس:

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

77	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:
86	نتائج الدراسة:
87	الاقتراحات:
89	الخاتمة:
92	قائمة المصادر والمراجع:
99	الملاحق:

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: يوضح التعقيب على الدراسات السابقة 19
- الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 65
- الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية 64
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة 65
- جدول رقم 05: يوضح أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية: 66
- جدول رقم 06: يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس الثقافة التنظيمية 66
- الجدول رقم 07: قيم معاملات تمييز المفردات المقياس الثقافة التنظيمية 66
- جدول رقم 08: يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بإستعمال معامل الفا كرونباخ... 68
- جدول رقم 09 يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس الثقافة التنظيمية 69
- الجدول رقم 10 : قيم معاملات تمييز المفردات المقياس سلوك المواطنة التنظيمية ... 70
- الجدول رقم 11: نتائج حساب ألفا كرو نباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية. 72
- الجدول رقم 12: متغير الجنس 72
- الجدول رقم 13: متغير السن Erreur ! Signet non défini.
- الجدول رقم 14: المستوى التعليمي Erreur ! Signet non défini.
- الجدول رقم 15: الإقدمية 73
- الجدول رقم 16: نوع الوظيفة 74
- الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية..... 77
- الجدول رقم 18: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: 79
- الجدول رقم 19: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: 80
- الجدول رقم 20: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة. 82
- الجدول رقم 21 : يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: 84

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: دائرة نسبية توضح متغير الجنس 73
- الشكل رقم 02: أعمدة بيانية توضح متغير السن..... Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 03: أعمدة بيانية توضح متغير المستوى التعليمي Erreur ! Signet non défini.
- الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح متغير الاقدمية 74
- الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح متغير نوع الوظيفة..... 75

المقدمة

مقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات الحديثة، إذ تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك العاملين، ويعكس القيم والمعتقدات المشتركة التي تؤسس لهوية المؤسسة وتحدد نمط تعاملها داخليًا وخارجيًا. وقد أصبح الاهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورة ملحة في المؤسسات الجزائرية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في بيئة ديناميكية ومعقدة. فالثقافة التنظيمية الفعالة تساهم في تعزيز الانتماء، وتقوية الروابط الداخلية، وتحقيق نوع من التماسك الذي يدعم استقرار المؤسسة وتطورها.

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم *سلوك المواطنة التنظيمية* كأحد المفاهيم الحديثة في علم السلوك التنظيمي، والذي يشير إلى السلوكيات الطوعية والإيجابية التي يبذلها الموظفون خارج نطاق مهامهم الرسمية، دون انتظار مقابل مادي مباشر. وتُعد هذه السلوكيات من العوامل الداعمة لنجاح المؤسسات، خاصة في القطاع الصحي الذي يتميز بحساسيته وتعقيداته، حيث يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز التعاون، والمرونة، والاستجابة السريعة للضغوط، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

وعلى هذا الأساس، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية - تيارت، وذلك بغرض فهم مدى تأثير ثقافة المؤسسة في تحفيز السلوكيات الطوعية والإيجابية لدى العاملين، وتحديد الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية تقديم خدمات صحية فعالة وذات جودة عالية. تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول مترابطة تُعالج موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية - تيارت .

يُخصّص الفصل الأول لتأطير الدراسة نظريًا ومنهجيًا، حيث يتناول الإشكالية البحثية، الفرضيات، الأهداف، أهمية الدراسة، دوافع اختيار الموضوع، التعاريف الإجرائية للمتغيرات، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، من حيث ماهيتها، خصائصها، أنواعها، مكوناتها، ومصادرها، إلى جانب مستوياتها، أبعادها، والنظريات المفسرة لها. ويُعالج الفصل الثالث سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تحديد مفاهيمه، خصائصه، أهميته، أبعاده، محدداته، أنماطه، والمعوقات التي تحول دون تجسيده داخل المؤسسات.

بينما يُخصّص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث يعرض المنهج المعتمد، خصائص مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة، خصائصها السيكومترية، وثباتها، إضافة إلى وصف لمؤسسة الدراسة ومهامها. ويُعنى الفصل الخامس بعرض ومناقشة نتائج الدراسة، تحليل الفرضيات، واستخلاص النتائج، مع تقديم مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بموضوع البحث، لتنتهي الدراسة بخاتمة تُلخص أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات.

الفصل الأول

الإطار التصوري للدراسة

1. الإشكالية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي، حيث تُعد من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، تعكس هذه الثقافة القيم والمعتقدات التي يتقاسمها أعضاء التنظيم، مما يوجه سلوكهم الفردي والجماعي ويعزز استقرار المؤسسة وتطورها وذلك حسب ما أشارت إليه دراسة عيشاوي وهيبة (2016) إلى أن الثقافة التنظيمية التي تتكون من المعتقدات والقيم الاجتماعية، تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الاتصال الداخلي والتفاعل بين الأفراد. كما تساعد في التكيف مع البيئة الخارجية وتعزز الهوية التنظيمية، مما يعزز الولاء والانتماء لدى العاملين ويُسهم في استقرار المؤسسة وتطورها. وقد أولى الباحثون أهمية خاصة لدراسة الثقافة التنظيمية لفهم تأثيرها العميق على العمليات الإدارية وسلوك الموظفين.

والمؤسسات الجزائرية حالها حال أي مؤسسة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها تُشكل هويتها وتؤثر في طريقة عملها وتفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية وخاصة في إدارة التغيير داخل المؤسسة وذلك ما تناولته دراسة طاري نسرین 2019، ومن جهة أخرى أكدت دراسة عجابي خديجة (2013) أن النماذج التسييرية المعتمدة في الجزائر تعاني من عدم الاستقرار بسبب عدم مراعاة الثقافة المحلية، مما أدى إلى ظهور مشاكل تنظيمية. في هذا السياق، تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في توحيد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فهي التي تحدد التبادلات الداخلية والخارجية وتساهم في استقرار المؤسسة ونجاحها.

وفي هذا الإطار يبرز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والذي يُعرف بأنه السلوك الطوعي (كعوان، 2021: 170) الذي يمارسه الموظفون خارج نطاق مسؤولياتهم الرسمية، دون توقع مكافآت مباشرة. يُسهم هذا السلوك في تحسين التعاون بين الفرق الطبية والإدارية، وتعزيز الإبداع، وتحقيق المرونة في مواجهة

التحديات اليومية داخل المستشفيات، كما يساعد في تقليل مشكلات التسرب الوظيفي، مما يدعم استقرار القوى العاملة ويعزز فعالية الأداء المؤسسي.

وقد أكدت دراسات عديدة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصحية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة محمد كعوان ومحمد بن عيجة (2021) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الفاعلية التنظيمية وضمان استمرارية المؤسسات في ظل تحديات العولمة والتغيرات السريعة.

من جهة كذلك خلصت دراسة معمري حمزة وبن زاهي منصور (2014) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء والفاعلية التنظيمية من خلال تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والإدارة. في حالة عمال سونلغاز، تبين أن أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية كان في المتوسط، مع ملاحظة وجود فروق مرتبطة بالأقدمية، بينما لم تُظهر النتائج أي فروق بين الجنسين. يرى الأفراد أن هذه السلوكيات ليست مجرد عمل تطوعي، بل هي جزء من عقد اجتماعي مع المنظمة يعتمد على الثقة المتبادلة ويُسهم في تطور الفاعلية التنظيمية المنشودة.

ومما سبق نحاول طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت؟

ويتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

– هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة

العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت؟

– هل توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت.

3. أهداف الدراسة:

- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت
- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت

- معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت
 - معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت
 - معرفة ما ان كانت هناك علاقة ارتباطية بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت
- 4. أهمية الدراسة:**

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بموضوعين حيويين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، هما الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وخاصة في سياق المستشفيات الجزائرية. يمكن تلخيص أهمية الدراسة كما يلي:
- تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة عمل معقدة مثل المستشفيات.
 - تحسين الأداء العملي للمستشفيات من خلال تعزيز قيم التعاون والمسؤولية وتقديم توصيات قابلة للتطبيق.
 - إبراز دور الثقافة في تشكيل السلوكيات الإيجابية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 5. أسباب اختيار موضوع:**

أ. الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والميل الشخصي نحو التعمق في هذا النوع من الدراسات، بما يتيح لنا إضافة جديدة إلى الرصيد المعرفي؛
- الطموح العلمي لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا سيما في بيئة المستشفيات التي تكتسب خصوصية من حيث ديناميكيات العمل؛

- السعي لتوظيف معارفنا النظرية في منهجية البحث العلمي، واختبار قدرتنا على تحليل المعلومات وتوظيفها بطريقة تخدم البحث العلمي وتحقق أهدافه؛
 - الميل نحو الدراسات التي تتناول السلوك التنظيمي بصفة عامة، وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة خاصة، ودراسة هذا السلوك في سياق المؤسسات الاستشفائية الجزائرية.
- ب. الأسباب الموضوعية:**

- المساهمة في إنجاز بحث أكاديمي يتناول موضوعاً أصبح يحظى باهتمام متزايد من الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، خاصة في بيئة المستشفيات؛
 - قابلية الموضوع للدراسة معرفياً ومنهجياً، باعتباره يتماشى مع تخصصنا ويعكس التحديات العملية التي تواجه المستشفيات الجزائرية؛
 - الحاجة إلى فهم دور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لما لذلك من أثر مباشر على تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء الوظيفي في المستشفيات؛
 - القيمة العلمية والتطبيقية للموضوع، مع إمكانية دراسته ميدانياً في المستشفيات الجزائرية لتحليل العلاقة بين المتغيرين واقتراح حلول عملية لتحسين الأداء التنظيمي.
- 6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

1.6. الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي يتبناها أفراد المنظمة، وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم المهني. هي مجموعة من المبادئ والقواعد والسلوكيات التي تنظم سير العمل داخل المنظمة، وتنعكس في ممارسات وأخلاقيات وعلاقات الأفراد داخل بيئة العمل. تُسهم الثقافة التنظيمية في تحديد هوية المنظمة وتمييزها عن غيرها، كما تؤثر بشكل كبير في قدرتها على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتعزز استمراريته وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.6. سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من التصرفات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظف خارج إطار المهام الرسمية المحددة في وصف وظيفته، والتي لا يتم مكافأته أو معاقبته عليها بموجب النظام الرسمي للمنظمة. يتجسد هذا السلوك في ممارسات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي، مثل مساعدة الزملاء، الحفاظ على معنويات مرتفعة، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات. يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بأنه نابع من إرادة الموظف الذاتية ويعود بالفائدة على المنظمة والموظفين على حد سواء، ويسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة على المدى الطويل.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات العربية:

1.1.7. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: طه إسماعيل محمود 2018 تحليل واقع الثقافة التنظيمية واتجاهات تحسين الخدمة الطبية مصر

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الثقافة التنظيمية في مستشفيات التأمين الصحي التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي في محافظتي القاهرة والجيزة، واستكشاف اتجاهات تحسين الخدمات الطبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات:

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تم إجراء تحليل المسار لتقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الخدمات الطبية.

- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق بين المستشفيات الحكومية المدروسة فيما يتعلق بأبعاد تحسين الخدمات الطبية.
- تم تطبيق تحليل الانحدار المتدرج لتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرًا على اتجاهات تحسين الخدمات الطبية.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (بما في ذلك أبعاد مثل قيم المديرين، قواعد العمل، والبيروقراطية) واتجاهات تحسين الخدمات الطبية (بما في ذلك أبعاد مثل تلبية احتياجات المستفيدين، بناء الفرق، أنظمة المعلومات والاتصالات، وضمان رضا مقدمي الخدمات). تؤكد هذه النتائج على أهمية التركيز على الثقافة التنظيمية وتعديلها لدعم تحسين الخدمات الطبية.

الدراسة الثانية: حسام الدين سيد توفيق 2022 تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات - بالتطبيق على قطاع الاتصالات مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية. يُعد قطاع الاتصالات أحد القطاعات التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد القومي المصري.

وبشكل أكثر تحديدًا، سعت الدراسة للإجابة على التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، التمكين، العدالة، تشجيع الإنجاز، الأنظمة والقوانين) على الأداء التنظيمي بأبعاده (المحور المالي، العملاء، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد البيئي) في قطاع الاتصالات بمصر؟ لتحقيق ذلك، استخدم الباحث استبيانًا كأداة دراسة لعينة من المديرين على جميع المستويات الإدارية في بعض الشركات العاملة في القطاع قيد الدراسة، بلغ عددها 258 فردًا.

من خلال استخدام مجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي تتوافر بشكل كبير في المنظمات المبحوثة. هذا يؤكد وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود اختلافات معنوية في إدراك المديرين للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي بناءً على الخصائص الديموغرافية والوظيفية، مثل العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير.

2.1.7. الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسة الأولى: سلام بن سالم بن سلام التوبي 2022 مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. اتبعت الدراسة منهجاً وصفيًا واستخدمت استبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من 450 موظفًا إداريًا. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين كان مرتفعًا جدًا بشكل عام. كما كان مرتفعًا جدًا في أبعاد الضمير، الكياسة، والروح الرياضية، بينما كان مرتفعًا في أبعاد الإيثار والسلوك الحضاري. كشفت النتائج أيضًا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمحافظة. ومع ذلك، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغيري الجنس (لصالح الذكور) والمؤهل العلمي (لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس أو أقل).

الدراسة الثانية: محمد جمال مخلوف 2024 تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع

التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية.

تناولت هذه الدراسة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية. تكمن أهمية الدراسة في النتائج المتوقعة، والتي يمكن أن تساعد في الحد من الصراع التنظيمي، مما يسهم في تحسين وتطوير هذه المعاهد نظرًا لأهميتها كمنظمات خدمية في مجال التعليم في مصر. ركزت الدراسة على تأثير أبعاد المواطنة التنظيمية—الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، والضمير اليقظ—على الصراع التنظيمي.

تم تصميم استبيان لقياس تأثير هذه الأبعاد على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة في 14 معهدًا عاليًا في الإسكندرية. شمل مجتمع الدراسة معيدين ومدرسين مساعدين في هذه المعاهد. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع 250 استبيانًا، وتم استرجاع 224 استبيانًا صالحًا للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 89.6%.

استخدم الباحث برنامج SPSS الإصدار 27.0 وأساليب إحصائية مناسبة مثل الانحدار المتعدد لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المواطنة التنظيمية والصراع التنظيمي. خلصت الدراسة بتقديم توصيات للحد من الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة المعاونة في المعاهد العليا، مع اقتراحات لدراسات وبحوث مستقبلية

2.7. الدراسات المحلية:

1.2.7. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: نوري الود 2017 معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين في القطاع الجامعي وطبيعة معاييرها. كما سعت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات

دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية بناءً على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة المنصب، والأقدمية. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وكانت النتائج كالتالي:

- مستوى الثقافة التنظيمية لدى الأساتذة والعاملين في الجامعة جيد.
- تختلف معايير الثقافة التنظيمية السائدة بين الأساتذة والعاملين، حيث جاء محور "القواعد" في المرتبة الأولى، يليه "المعايير"، ثم "الانتماء"، ثم "الاحترام"، ثم "التعاون"، وأخيراً "القيم".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير طبيعة المنصب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في معايير الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

الدراسة الثانية: ربحة ريغي 2021 مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية - غرداية -

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية في غرداية والكشف عن الفروق بناءً على المتغيرات التالية: العمر، الجنس، والأقدمية. لتحقيق هذه الأهداف، تم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنهجية، بدءًا بالمنهج الوصفي. تم استخدام استبيان الثقافة التنظيمية كأداة لجمع البيانات، مع التأكد من خصائصه

السيكومترية (الصدق والثبات). تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من 84 موظفًا وموظفة. بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، أو الأقدمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية في غرداية.

2.2.7. الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسة الأولى: بظاهر بختة 2019 السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونلغاز.

تهدف الدراسة إلى تعريف السلوك التنظيمي داخل المؤسسات وأهميته في تعزيز ثقة الموظفين من خلال إنشاء نظام قوي، بالإضافة إلى تحفيزهم لتحسين سلوكهم.

فرضيات الدراسة:

- مستوى السلوك التنظيمي داخل المؤسسة جيد ويتحسن باستمرار.
 - مستوى اليقظة التنافسية داخل المؤسسة جيد.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمتها للجانب النظري للدراسة. أما في الجانب التطبيقي، تم استخدام منهج دراسة الحالة، مع التركيز على مؤسستي ميناء مستغانم وسوناطراك. تم توزيع 70 استبانة على الموظفين، وتم استرجاع 45 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يُعد السلوك التنظيمي أساسًا لنجاح المؤسسة من خلال مراقبة وتحسين سلوك الموظفين.
 - يحفز السلوك التنظيمي الموظفين على تحسين أدائهم داخل المؤسسة.
 - السلوك التنظيمي في كل من ميناء مستغانم وسوناطراك جيد ويظهر تحسنًا ملحوظًا

الدراسة الثانية: أسماء سواليحي 2024 العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية بمستشفى الامومة والطفولة بلحسين رشيد برج بوعريريج. هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين في مستشفى بلحسين رشيد للأمومة والطفولة ببرج بوعريريج. كما سعت إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية بناءً على متغيرات القسم (قسم النساء والتوليد، وقسم طب الأطفال). شملت الدراسة عينة مكونة من 125 فردًا.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدمت أدوات جمع البيانات مقياسًا للعدالة التنظيمية واستبيانًا لسلوك المواطنة التنظيمية، مع التأكد من خصائصهما السيكومترية. لتحليل البيانات، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، معادلة لوتشي، النسب المئوية، واختبار T-test باستخدام برنامج SPSS 22 وكانت النتائج كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستويات العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين في مستشفى بلحسين رشيد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات العدالة التنظيمية المدركة بناءً على متغيرات القسم (قسم النساء والتوليد، وقسم طب الأطفال).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات سلوك المواطنة التنظيمية بناءً على متغيرات القسم (قسم النساء والتوليد، وقسم طب الأطفال).

3.7. الدراسات الأجنبية:

1.3.7. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: Ali Taha, Sirkovà, Ferencoovà 2016 بعنوان:

“ The Impact Of Organizatonal Culture On Creativty and Innovation ”.
Journal Polish Of Managment Studies Poland Vol14 No1 2016

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية، بأبعادها المتمثلة في بيئة العمل والسلامة المهنية، واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة، والعلاقات بين الأفراد في مكان العمل، وبين مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسات السلوفاكية. وقد تم الاعتماد على البيانات الأولية التي جُمعت من خلال استبيان وُزِعَ على 184 مؤسسة. وبينت النتائج أن أغلب العينة تتكون من مؤسسات متوسطة بنسبة 68%، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 24%، ثم المؤسسات الكبيرة بنسبة 8%، موزعة عبر ثلاثة قطاعات اقتصادية هي: القطاع الفلاحي بنسبة 11%، القطاع التجاري بنسبة 36%، والقطاع الصناعي بنسبة 53%. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والابتكار، حيث كانت أقوى هذه العلاقات بين بيئة العمل والسلامة المهنية، واستعداد الموظفين لتوليد الأفكار الجديدة، والعلاقات التفاعلية داخل بيئة العمل، مما يؤكد الدور الحاسم الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع داخل المؤسسات.

2.3.7. الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسة الثانية: Niveditha & Dr Sujatha, 2020 بعنوان:

“The impact of organizational structure and leadership effectiveness on organizational citizenship behavior”

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاعي الصحة والتعليم بالهند.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 160 مشاركًا، موزعين بالتساوي بين قطاع الصحة وقطاع التعليم (80 مشاركًا من كل قطاع)، وذلك من خلال استبيان موجه.

وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط، والانحدار، من أجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وسلوك المواطنين التنظيمية. وهو ما يدل على أهمية تطوير كل من القيادة الفعالة والهيكل التنظيمية داخل المؤسسات الصحية والتعليمية بالهند، نظرًا لتأثيرها المباشر على تعزيز سلوك المواطنين التنظيمية لدى الموظفين

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية، حيث تنوعت مؤشراتها وأبعادها بين دراسات محلية وعربية. وقد تم اختيار هذه الدراسات بغية الاستفادة من تجاربها السابقة أثناء القيام بدراستنا الميدانية، حيث ساهمت هذه الأبحاث في تحليل العديد من التصورات حول قضايا الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية وأثرهما على أداء المنظمات.

فقد استخلصنا من خلال هذه الدراسات دور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في تحسين أداء المنظمات وجودة الخدمات المقدمة، حيث اتجهت معظم الدراسات التي تناولت هذين المفهومين بالتركيز عليهما باعتبارهما قضيتين محورتين من جهة داخل المؤسسات الصحية والتعليمية والاتصالات، ومن جهة أخرى داخل أي تنظيم يسعى للاستقرار والاستمرار.

فقد اتجهت كل من دراسة طه إسماعيل محمود (2018) حول تحليل واقع الثقافة التنظيمية في المستشفيات، ودراسة حسام الدين سيد توفيق (2022) حول تأثير الثقافة

التنظيمية على تحسين الأداء في قطاع الاتصالات، حيث اتفقت نتائج الدراستين في التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء والخدمات .

كما تميزت أهداف دراسة نوري الود (2017) ودراسة ربحة ريغي (2021) بكونها اختلفت فيما بينها، حيث ركزت الأولى على الثقافة التنظيمية في القطاع الجامعي، بينما تناولت الثانية الثقافة التنظيمية في قطاع الموارد المائية. وقد أشارت الدراستان إلى أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية لتحسين الأداء في هذه القطاعات.

أما في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، فقد برزت دراسة سلام بن سالم بن سلام التوبي (2022) من خلال تطرقها إلى مستوى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في سلطنة عمان، حيث أظهرت النتائج أن مستوى هذا السلوك كان مرتفعاً جداً. في حين ركزت دراسة **محمد جمال مخلوف (2024) على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي في المعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية، مؤكدةً على وجود علاقة إيجابية بينهما.

أما أساليب التحليل وجمع البيانات وتحليلها لتسهيل عملية الوصف، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات، مع استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد تم الاعتماد على أدوات مثل الاستبيانات لقياس متغيرات الدراسة، مع التأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات).

يمكننا القول إنه بالرغم من تنوع الدراسات السابقة، إلا أنها ساهمت في إثراء الدراسة الحالية من خلال الوقوف على الخلفية النظرية للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبعد التعرف على كل دراسة وأهدافها وأهم النتائج المتوصل إليها، تم تعزيز ومقارنة هذه النتائج بنتائج دراستنا، والاستعانة بها في رسم خطة الطريق الخاصة بدراستنا الراهنة، خاصة في جانبها التطبيقي .

الجدول رقم 01: يوضح التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	هدف الدراسة	أبرز النتائج
طه إسماعيل محمود (2018) – الثقافة التنظيمية	مستشفيات التأمين الصحي في محافظتي القاهرة والجيزة	وصفي تحليلي	استبيان مع التحقق من الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ)، معامل ارتباط بيرسون، تحليل المسار، ANOVA، تحليل الانحدار المتدرج	تحليل واقع الثقافة التنظيمية واستكشاف اتجاهات تحسين الخدمات الطبية	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم المديرين، قواعد العمل، البيروقراطية) واتجاهات تحسين الخدمات الطبية (تلبية الاحتياجات، بناء الفرق، نظم المعلومات)
حسام الدين سيد توفيق (2022) – الثقافة التنظيمية	258 مديراً من الشركات العاملة في قطاع الاتصالات	وصفي تحليلي	استبيان، برامج تحليل البيانات (SPSS) مع استخدام أساليب إحصائية (ارتباط، انحدار متعدد)	تحديد تأثير الثقافة التنظيمية (بأبعادها مثل القيم والتمكين والعدالة وتشجيع الإنجاز والأنظمة) على تحسين الأداء التنظيمي	وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، مع فروق معنوية تبعاً لمتغيرات ديموغرافية مثل العمر، الخبرة، المؤهل الإداري
سلام بن سالم بن سلام التوبي (2022) – سلوك المواطنة التنظيمية	450 موظفاً إدارياً في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان	وصفي	استبانة لجمع البيانات	تحديد مستوى توافر سلوك المواطنة لدى الموظفين الإداريين	مستوى مرتفع جداً لسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام، مع فروق معنوية لصالح الذكور والحاصلين على درجة البكالوريوس أو أقل، وعدم وجود فروق حسب

سنوات الخبرة والمحافظة					
دراسة تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الضمير اليقظ) على الصراع التنظيمي	وجود علاقة إيجابية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والصراع التنظيمي، مما يشير إلى إمكانية الحد من الصراعات المؤسسية عبر تعزيز هذه السلوكيات	استبيان، تحليل البيانات باستخدام SPSS (الإصدار 27) مع الانحدار المتعدد	وصفي تحليلي	معيدون ومدرسون مساعدين في 14 معهداً عاليًا بمحافظة الإسكندرية (224 استبيان صالح)	محمد جمال مخولف (2024) - سلوك المواطنة التنظيمية
الثقافة التنظيمية جيدة؛ مع ترتيب الأبعاد: القواعد، المعايير، الانتماء، الاحترام، التعاون، القيم؛ وعدم وجود فروق معنوية بناءً على الجنس أو العمر أو طبيعة المنصب أو المؤهل أو الأقدمية	تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومعاييرها من وجهة نظر الأساتذة والعاملين في الجامعة	استبيان واختبارات إحصائية لتحديد الخصائص السيكومترية	وصفي تحليلي	أساتذة وعاملون في القطاع الجامعي	نوري الود (2017) - الثقافة التنظيمية (القطاع الجامعي)
مستوى الثقافة التنظيمية متوسط، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الجنس أو العمر أو الأقدمية	تحديد مستوى الثقافة التنظيمية والكشف عن فروق بناءً على الجنس والأقدمية	استبيان الثقافة التنظيمية مع التأكد من الصدق والثبات، تحليل البيانات باستخدام SPSS 25	وصفي	84موظفًا وموظفة في مديرية الموارد المائية بغرداية	ربحة ريغي (2021) - الثقافة التنظيمية (مديرية الموارد المائية)
علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار	اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية	استبيان	وصفي	184مؤسسة سلوفاكية (68%) مؤسسات	،Ferencoová ،Sirková Ali Taha (2016)

<p>والإبداع، مع بروز العلاقة بين بيئة العمل والسلامة المهنية واستعداد الأفكار الجديدة</p>	<p>(بيئة العمل، السلامة المهنية، استعداد توليد الأفكار والعلاقات التفاعلية) ومستوى الابتكار والإبداع</p>			<p>متوسطة، 24% صغيرة، 8% كبيرة؛ موزعة عبر قطاعات الفلاحة، التجارة والصناعة</p>	<p>الثقافة التنظيمية (دراسة أجنبية)</p>
<p>السلوك التنظيمي يُعد أساساً لنجاح المؤسسة ويحفز الموظفين على تحسين الأداء، مع ملاحظة تحسن ملحوظ في مؤسستي ميناء وستغانم</p>	<p>تعريف السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم</p>	<p>استبيان، تحليل البيانات باستخدام SPSS</p>	<p>وصفي تحليلي - دراسة حالة</p>	<p>موظفين من مؤسستي ميناء وستغانم (70 استبانة موزعة، 45 صالحة للتحليل)</p>	<p>بطاهر بختة - السلوك التنظيمي (دراسة حالة) (2019)</p>
<p>وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق معنوية بحسب متغيرات القسم (نساء وتوليد مقابل طب الأطفال)</p>	<p>استكشاف العلاقة بين مستويات العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية، مع تحديد وجود فروق دالة على متغيرات القسم</p>	<p>مقياس للعدالة التنظيمية واستبيان لسلوك المواطنة التنظيمية، مع تحليلات إحصائية باستخدام SPSS 22 (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، T-test وغيرها)</p>	<p>وصفي</p>	<p>125 ممرضاً في مستشفى الأمومة والطفولة ببرج بو عريريج</p>	<p>أسماء سوالي - سلوك المواطنة التنظيمية (العدالة التنظيمية) (2024)</p>
<p>وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة على سلوك</p>	<p>تحليل تأثير الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة على سلوك</p>	<p>استبيان، تحليل وصفي، ارتباطي، والانحدار</p>	<p>وصفي</p>	<p>160 مشاركاً موزعين بالتساوي بين قطاعي</p>	<p>Niveditha & Dr Sujatha - سلوك المواطنة (2020)</p>

و سلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أهمية تطوير القيادة والهيكل التنظيمية لتعزيز هذا السلوك داخل المؤسسات	المواطنة التنظيمية في قطاعي الصحة والتعليم			الصحة والتعليم بالهند	التنظيمية (دراسة أجنبية)
--	--	--	--	--------------------------	-----------------------------

من اعداد الطالبة

لقد مكنتنا الدراسات السابقة من الاسترشاد بمنهجيتها في البحث وما استخدمته من أدوات واستبيانات، والتي تباينت درجة توظيفها بحسب طبيعة موضوع البحث. كما ساعدتنا في تحديد الفجوات البحثية وتقديم توصيات لدراسات مستقبلية تعمق فهم تأثير الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاعات أخرى.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، نظراً لأهميتها في فهم طبيعتها، ومصادر تكوينها، ومستوياتها، وأبعادها المختلفة، فضلاً عن كيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغيرها. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهومها، خصائصها، أنواعها، مكوناتها، بالإضافة إلى مصادرها، مستوياتها، أبعادها، بما يسهم في التعرف على الثقافة التنظيمية الملائمة لتعزيز أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

1. ماهية الثقافة التنظيمية.

تُعد ماهية الثقافة التنظيمية نقطة انطلاق أساسية لفهم دورها في بناء هوية المنظمة وتحقيق أهدافها. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويحدد القيم والمعتقدات والمعايير التي تؤثر في اتخاذ القرارات وأداء المهام. من خلال توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها ومكوناتها، يمكن إدراك أهمية هذا المفهوم في تحسين فعالية المنظمة وضمان استدامتها في بيئة عمل متغيرة.

1.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم الأساسية والمعتقدات والمفاهيم التي تُنشأ وتُطور داخل مجموعات العمل في المنظمة. يتم غرسها في الموظفين لتشكيل طريقة تفكيرهم وإدراكهم ومواقفهم تجاه البيئة الداخلية والخارجية للعمل، مما يؤثر بالتالي على سلوكياتهم وأدائهم وإنتاجيتهم. (محمود، 2000: 131)

عرّفت الثقافة التنظيمية على أنها إطار من الافتراضات الأساسية التي تطورها مجموعة معينة للتعامل مع تحديات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. تكتسب هذه الافتراضات الشرعية بمرور الوقت وتُنقل إلى الأعضاء الجدد كأساس للفهم والتفكير. (فاروق، 2011: 10)

(فاروق، 2011: 10)

كما وُصفت الثقافة التنظيمية بأنها نظام مشترك من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات داخل مجموعة أو وحدة أو منظمة معينة. وتوجّه هذه العناصر الأعضاء في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات. (حريم، 2003: 258)

من منظور آخر، تُعتبر الثقافة التنظيمية نظامًا متماسكًا من المعتقدات والقيم المشتركة التي تتميز بها منظمة واحدة، وتتطور بشكل طبيعي داخلها.

(عائشة، 2009: 8)

بالإضافة إلى ذلك، تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ والافتراضات الأساسية التي تُنشئها أو تكتشفها أو تطورها مجموعة أثناء التعامل مع تحديات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وبعد إثبات فعاليتها، تُنقل هذه المبادئ إلى الأعضاء الجدد كطريقة مفضلة لفهم المشكلات والتعامل معها. (jean François, 2006 , 425)

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حيويًا في دمج الأنشطة اليومية للموظفين وضمان توافقها مع الأهداف المحددة. كما أنها تعزز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات الخارجية والاستجابة السريعة للتغيرات. (R.Daft, 2001, 127)

وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، من البيئات الخارجية لتشكيل البيئة الداخلية للمنظمة.

(سلمان، 2008: 311)

ببساطة تشمل الثقافة التنظيمية القيم المشتركة والمعايير والقواعد السلوكية التي تحكم التفاعلات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وكذلك تعاملاتهم مع الأطراف الخارجية ذات المصلحة. تُحدد هذه العناصر المشتركة المعايير السلوكية وتحدد الأهداف التي يسعى الأعضاء إلى تحقيقها بشكل جماعي. (محمد، 2006: 649)

تشمل الثقافة أيضًا الافتراضات والقيم الأساسية التي تُطوّر للتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية. ويُتفق عليها وتُعلّم للموظفين الجدد بهدف غرس نهج متسق لإدراك القضايا ومعالجتها بطريقة تخدم الأهداف الرسمية. (قاسم، 2008: 151)

تتضمن الثقافة التنظيمية العديد من المفاهيم، مثل الأخلاقيات والجوانب المادية والقيم والأطر الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي، تمثل ثقافة المنظمة ميزة فريدة تميزها عن المنظمات الأخرى. تتمتع هذه الميزة بصفة الاستمرارية النسبية وتمارس تأثيرًا كبيرًا على

سلوك الأفراد وعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. (عبد الحليم، 2005: 151)

يمكن استنتاج أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تنشأ وتتطور داخل المنظمة لتوجيه سلوك الأفراد وتعزيز تكامل الأنشطة اليومية. تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد معايير السلوك وتنظيم العلاقات داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. كما تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتُعد ميزة فريدة تؤثر بشكل مستمر على الأداء واتخاذ القرارات.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

إن خصائص الثقافة التنظيمية تميز كل منظمة عن غيرها، حيث تعكس البيئة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد، وتؤثر على أسلوبهم في التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات. هذه الخصائص ليست ثابتة بل تتغير بتغير الظروف المحيطة، مما يجعلها عنصراً حيوياً في تطور المنظمة وتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها. ومن أهم خصائصها نذكر ما يلي:

1.2. الخصائص العامة للثقافة التنظيمية:

- الانتظام في السلوك والتقييد به: من خلال التفاعل بين الأفراد في المنظمة، يتم استخدام لغة ومصطلحات وطقوس مشتركة تتعلق بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - المعايير: تحدد المعايير السلوكية الكمية المقبولة للعمل الذي يجب إنجازه، مما يضمن تجنب الإفراط أو التقليل في العمل.
 - القيم الأساسية: تتبنى المنظمة قيماً أساسية، مثل الإنتاجية العالية، انخفاض معدلات الغياب، والالتزام بالأنظمة والتعليمات، ويتوقع من كل عضو في المنظمة الالتزام بها.
 - الفلسفة التنظيمية: لكل منظمة سياستها الخاصة في كيفية التعامل مع الموظفين والعملاء.
 - القواعد والتنظيمات: تحدد المنظمة القواعد التي يتعين على الأفراد اتباعها، مع اختلاف شدتها بين المنظمات.
- (فاروق، 2011: 13)

المناخ التنظيمي: يشمل الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، التي تؤثر بشكل كبير على قيم الأفراد واتجاهاتهم وإدراكاتهم. ويتضمن ذلك الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، السياسات والإجراءات، القوانين، وأنماط الاتصال. (سليمان، 2003: 315)

إذن يمكن القول أن خصائص الثقافة التنظيمية تتضمن الأنظمة والقواعد المبادئ والقوانين التي وضعتها المنظمة والتي يجب على الأفراد احترامها، بالإضافة إلى المناخ الذي توفره المنظمة لتمكين موظفيها من أداء مهامهم بكفاءة، مما يعزز السلوك الإيجابي بينهم.

2.2. الخصائص الجوهرية للثقافة التنظيمية:

- حسب وجهة نظر أخرى يوجد سبع خصائص تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي:
- **الإبداع والمخاطرة:** الدرجة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على الإبداع والمخاطرة؛ حيث يتم قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبتكرين ولديهم روح المبادرة.
 - **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يُتوقع فيها أن يكون الموظفون دقيقين ويعيرون اهتماماً للتفاصيل.
 - **التوجه نحو الناس:** الدرجة التي تهتم فيها الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - **التوجه نحو الفريق:** الدرجة التي يتم فيها تنظيم الأنشطة العملية حول الفرق بدلاً من الأفراد.
 - **العدوانية:** درجة العدوانية والتنافس بين الأفراد، بدلاً من التفاعل السهل والودي.
 - **الثبات:** الدرجة التي تركز فيها الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من النمو.
 - **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على تحقيق النتائج أو المخرجات بدلاً من التقنيات والعمليات المستخدمة للوصول إليها. (العطية، 2003: 326)

إذن تعكس خصائص الثقافة التنظيمية كيفية تقييم المنظمة لنفسها من خلال تشجيعها للابتكار وتقديم أفكار جديدة من أجل التغيير، مما يؤثر على موظفيها. كما تشجع المنظمة على المنافسة الداخلية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
(العطية، 2003: 327).

إن الثقافة التنظيمية تعكس التطور التاريخي لقيم ومبادئ ومعتقدات المنظمة، وتُظهر مسار نموها وتقدمها عبر الزمن. فهي تُبنى وتتشكل من أجل الأفراد العاملين داخل المنظمة ومن خلالهم، مما يجعلها عنصراً أساسياً في مدخلات النظام الكلي لأي منظمة. وتعتبر الثقافة التنظيمية من المقومات الجوهرية التي تسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن إهمالها يعوق تقدم المنظمة ويؤثر سلباً على تحقيق أهدافها. فالمنظمات العملاقة لم تصل إلى ما هي عليه الآن في لحظة، بل هي نتاج تجارب وخبرات متراكمة وأزمات ونجاحات وفشل على مر الزمن، مما أسهم في استقرار ثقافتها وبناء هويتها.
(سيد ، 2005: 162)

3. أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما الثقافة المثالية والثقافة التكيفية.

1.3. الثقافة القوية:

الثقافة القوية هي تلك الثقافة التي تنتشر في جميع أو معظم أعضاء المنظمة، حيث يتبنى الجميع مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

تعتمد الثقافة القوية على تماسك الأفراد مع هذه القيم والمعتقدات، ويشترك فيها الموظفون من خلال الإجماع والمشاركة. كما تعتمد على تعريف الموظفين بتلك القيم السائدة

في المنظمة، وتقديم المكافآت والحوافز للعاملين الملتزمين، مما يعزز فهمهم لما يجب عليهم القيام به وتنفيذه. (لطي، 2011: 67)

تتمتع الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة من الخصائص، منها:

– **الثقة**: تمثل الثقة الدقة، والتهديب، ووحدة الفكر، وهي من العوامل الأساسية لتحقيق إنتاجية عالية.

– **الألفة والمودة**: تتبع الألفة والمودة من بناء علاقات قوية ووطيدة داخل المنظمة من خلال الاهتمام والدعم والتحفيز. (سلمان، 2007: 22)

تعتمد الثقافة القوية على:

– **عنصر القوة**: الذي يرمز إلى تمسك أعضاء المنظمة القوي بالقيم والمعتقدات السائدة.

– **عنصر الإجماع والمشاركة**: حيث يشترك الأفراد في نفس الثقافة السائدة، ويعتمد ذلك على تعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة والمكافآت التي يحصلون عليها عند التزامهم.

من الخصائص الأخرى للثقافة القوية نذكر:

– تشجيع وتحفيز الموظفين على التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة وتشجيعهم على تحمل المخاطرة.

– تتبع من رسالة المنظمة، ويتعين عليها التركيز على ما تجيد القيام به، وإقامة علاقات قوية مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم الاستهلاك.

– إنشاء هيكل تنظيمي يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بهدف تعظيم الإنتاجية، مع مراعاة احترام الفرد كوسيلة أساسية لخلق بيئة صحية للسلوك الإنتاجي.

(مرجع سابق: 23)

2.3. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي يفتقر فيها الأفراد أو الموظفون في المنظمة إلى الوضوح ويواجهون تحديات في اتخاذ القرارات المناسبة بسبب تلقي تعليمات متناقضة، مما يؤدي إلى صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة.

في المنظمات ذات الثقافة الضعيفة، يحتاج الموظفون إلى توجيه مستمر، وتعتمد الإدارة بشكل كبير على القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة. هذا يظهر في أنماط الإدارة الأوتوقراطية، والإدارة العائلية، والإدارة السياسية. ونتيجة لذلك، تتخضع الإنتاجية ويقل رضا الموظفين عن وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يعاني الموظفون من شعور بالاغتراب عن الثقافة المنظمة والمجتمع المحيط. يحدث هذا الاغتراب الاجتماعي عندما تصبح القيم والمعايير الاجتماعية السائدة غير ذات معنى للفرد، مما يؤدي إلى شعوره بالعزلة والإحباط. (مصطفى ، 2020: 145)

3.3. ثقافة إيجابية وثقافة سلبية:

من جهة أخرى صنفت بعض الدراسات المنظمات وفقاً لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة إيجابية ومنظمات ذات ثقافة سلبية:

أ. الثقافة الإيجابية: تتسم الثقافة الإيجابية بتوافق قيم الموظفين مع قيم المنظمة، مما يخلق تفاعلاً إيجابياً بين الأفراد والإدارة. هذا التوافق يعزز الأداء الجيد، حيث يسعى الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة بشكل طبيعي، معتقدين أن ذلك هو التصرف الصحيح. في مثل هذه البيئة، يعمل الموظفون بتفانٍ ويساهمون في التطوير والتغيير الإيجابي داخل المنظمة. تصبح هذه الثقافة نقطة قوة وميزة تنافسية، حيث تشجع على التحسين المستمر، مما يساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل. كما تتيح الثقافة الإيجابية للمنظمة التكيف مع التغيرات، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والمشاركة في الرؤية المشتركة مع الإدارة.

ب. الثقافة السلبية: توجد فجوة بين قيم الموظفين وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة في تحقيق التوافق بين الأفراد والإدارة. تتجسد هذه الفجوة في سلوكيات الموظفين التي لا تتماشى مع توجهات المنظمة، مما يعوق التقدم. وجود هذه الفجوة يؤدي أيضاً إلى معوقات كبيرة تؤثر على قدرة المنظمة في تطوير نفسها أو تنفيذ التغييرات المطلوبة، حيث يشعر الموظفون بعدم الرغبة أو القناعة بالالتزام بالقيم التنظيمية. في هذه البيئة، تتطلب الإدارة فرض رقابة شديدة، وتنتشر البيروقراطية الزائدة، مما يعيق الابتكار والتغيير ويؤدي إلى إجراءات معقدة وتقييد شديد للسلوكيات. (أمل ، 2008: 66)

إن تعزيز الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية في المنظمات يعد أمراً حيوياً لضمان الإنتاجية العالية وتحقيق النجاح المستدام. بينما تؤثر الثقافات الضعيفة والسلبية بشكل سلبي على الأداء، حيث تخلق بيئة غير ملهمة وتعوق التقدم والتغيير.

4. مكونات الثقافة التنظيمية:

يمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية كالتالي:

(أبو المجد، 2010، 311)

1.4. المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

ويقصد بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا ، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، وتمثل هذه العناصر في:

أ. القيم التنظيمية:

هي التصورات المشتركة بين أفراد المنظمة حول ما هو صحيح أو خاطئ، مهم أو غير مهم، والتي تؤثر في اختياراتهم لطرق وأساليب التصرف. هذه القيم توجه سلوك الأفراد ضمن الأطر والظروف التنظيمية المختلفة، وتستمد من البيئة، والتعاليم الدينية، والتنشئة

الاجتماعية، والخبرات السابقة. تشمل القيم التنظيمية مثل المساواة، الاهتمام بإدارة الوقت، الأداء، والاحترام، وهي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية وتعكس شخصية المنظمة
ب. المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. تشمل هذه المعتقدات الإيجابية مثل الحب والصدقة والولاء التنظيمي، والسلبية مثل الكراهية والأنانية، وتؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة.
ت. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية في الاتفاقات السيكولوجية الضمنية، وهي تشير إلى مجموعة من السلوكيات أو الأفعال التي يتوقعها الأفراد أو المنظمات من بعضهم البعض خلال فترة العمل. تشمل هذه التوقعات العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء، مثل الاحترام المتبادل، والتقدير، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم وتلبي احتياجات العامل النفسية والاقتصادية.

ث. الأعراف التنظيمية :

هي المعايير غير الرسمية التي يتبعها العاملون في المنظمة، حيث يُعتبرون أنها مفيدة للمنظمة. مثال على ذلك هو منع تعيين الأب والابن في نفس المنظمة. تكون هذه الأعراف عادة غير مكتوبة ويجب الالتزام بها. (أبو سمعان، 2015: 68)

2.4. المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، والتي نلخصها فيما يلي:

أ. المكونات المادية للثقافة التنظيمية :

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية للثقافة التنظيمية إلا من خلال مكوناتها المادية، والتي تشمل الأشياء التي يمكن رؤيتها أو إدراكها عبر حواسنا، ومنها:

ب. الطقوس والعادات التنظيمية :

هي الأنشطة المتكررة التي ينفذها أفراد المنظمة وتتعلق بأهداف معينة تسعى المنظمة لتحقيقها. تعكس هذه الأنشطة أفكارًا معينة وتجسد القيم الأساسية التي تسعى المنظمة لتعزيزها بشكل مستمر من خلال هذه العادات. من الأمثلة على ذلك فترات الاستراحة اليومية أو الغرف المخصصة للقراءة التي تتيح فرصة لتعزيز العلاقات بين الموظفين.

ت. الرموز :

جزء آخر من الثقافة التنظيمية، حيث تمثل الرموز جزءًا من النظام الرمزي للمنظمة. فهي تعبر عن معاني تتجاوز الرمز نفسه وعادة ما يصعب إدراكها بحواسنا. تظهر الرموز داخل المنظمة على شكل أشياء أو أفعال تستخدم لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المنظمة، العلم، الاسم التجاري، التصميم المعماري، قاعات الاستقبال، وأنماط الملابس، وغيرها. هذه الرموز تحمل معاني ترتبط بقيم ومعايير المنظمة.

ث. الموروث الثقافي للمنظمة :

يشير إلى الأحداث والتجارب التي مرت بها المنظمة، بعضها إيجابي وتعمل المنظمة على تركيزه ونشره كعنصر محفز، والبعض الآخر سلبي وتسعى المنظمة لتجاهله لأنه يعوق عمل الأفراد والمنظمة بشكل عام. يتمثل هذا الموروث الثقافي في: (إسماعيل، 2012: 78)

القصص والأساطير التنظيمية :

القصص هي روايات عن أحداث سابقة في بيئة العمل، تفسر العادات والقيم العميقة للثقافة. تشمل القصص التنظيمية سرد حالات التمييز، المنافسة، النجاح والفشل، وتعكس القيم المرتبطة بهذه الحالات. أما الأساطير فهي قصص مثالية تروي أحداث تاريخية خاصة

بنجاحات المنظمة وفترات بطولية معينة، ولكن بطريقة مبالغ فيها، وتهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتعزيز القيم الثقافية داخل المنظمة. الأبطال في هذه القصص هم أفراد استثنائيون يتفوقون على زملائهم ويصبحون رموزاً لصناعة المنظمة، متشبهين بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون مثلاً يُحتذى به.

ج. الطابوهات والمحضورات:

تشير الطابوهات إلى المواضيع التي تتجنب المنظمة الحديث عنها، مثل الفشل والمشاكل والصعوبات التي مرت بها. وهذه المواضيع هي تلك التي يُمنع التحدث عنها أو التصرفات التي يجب تجنب تكرارها. (حامد، 2006: 62)

5. الثقافة التنظيمية: مصادرها، مستوياتها، أبعادها والنظريات المفسرة لها

1.5. مصادر الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي الذي يحدد هوية المنظمة ويوجه سلوك أفرادها، حيث تعمل كالنسيج الذي يربط بين رؤى العاملين والإدارة، خاصة فيما يتعلق بالقضايا الأخلاقية والسلوكية. كما تُعزز الثقافة لدى العاملين الشعور بالانتماء والاعتزاز، مما يُعتبر محفزاً قوياً لتحسين الأداء وتعزيز التماسك التنظيمي.

(الرقاد، 2012: 58)

ومنه تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من مصدرين رئيسيين:

أ. مصادر الهوية للثقافة التنظيمية:

- العادات والتقاليد :

تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وتُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية. تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفقاً لهذه التقاليد، بالإضافة إلى المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

- الطقوس والمراسم:

هي الممارسات التي تركز عليها المنظمة من خلال أنشطة متكررة تهدف إلى التعبير عن قيمها الأساسية وتعزيزها. كما تُبرز القيم الأكثر أهمية للمنظمة. تشمل هذه الطقوس الاحتفال بالأعياد الوطنية، الفعاليات الإدارية، استقبال المديرين الجدد، توديع الموظفين الذين ينتقلون إلى مواقع أخرى، أو أولئك الذين أُحيلوا إلى التقاعد. تشمل أيضاً حفلات جوائز للموظفين المتميزين، حفلات التخرج، الرحلات، والأنشطة الاجتماعية.

- القصص التراثية :

تتميز هذه السرديات التاريخية بشخصيات تُعتبر رموزاً تعزز مفهوم التماسك الاجتماعي بين الفرد ومجتمعه وبيئته. توفر دروساً ورؤى تفيد المنظمة، خاصة في حل المشكلات التشغيلية. تعمل هذه القصص كرموز اجتماعية تربط الأفراد بتراثهم وثقافتهم القديمة، وتقدم دروساً لمواجهة التحديات.

- الفكاهة وألعاب الفريق:

هي أساليب رمزية تُستخدم للتعبير عن المودة، تقليل النزاعات، تخفيف ضغوط العمل، وتصفية القلوب من الضغائن أو عدم الثقة. تُستخدم النكت والفكاهة والألعاب كأدوات إنسانية خلال الاحتفالات والاجتماعات لإزالة الحواجز التواصلية بين أعضاء المنظمة. تهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء، وتعزيز الإبداع والابتكار. كما تساعد الألعاب في بناء الثقة والصدقة بين الموظفين عبر المستويات الإدارية المختلفة. (الرقاد، 2012: 59)

- النماذج البطولية :

هم الأفراد المميزون رموزاً داخل المؤسسة، حيث أصبحت شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم رموزاً داخل المنظمة. إذ تعكس إنجازاتهم وقيمهم الروح القيادية للمؤسسة. كما

تساهم قصصهم في بناء هوية مشتركة بين الأعضاء، وتشكل مصدر إلهام للجميع -أيقونات قيادية- تؤثر في قيم المنظمة وتدفعها، مما يجعلهم قيمًا مشتركة بين جميع الأعضاء.

- القصص والحكايات :

هي أدوات رمزية تستخدمها المنظمة لتجسد قيمها وغالبًا ما تُستخدم لنقل رسائل محددة. على سبيل المثال، قد تحكي عن تطور منظمة، التحديات التي واجهتها خلال تطورها، وكيفية تنظيمها. وقد تسلط الضوء أيضًا على إنجازات القادة، وتحدياتهم، ومسيرتهم نحو النجاح. (حسني، 2013: 94)

ب. مصادر البنائية للثقافة التنظيمية:

- خصائص العاملين:

تؤثر سمات الموظفين بشكل كبير في تشكيل الثقافة التنظيمية. تختار المنظمات وتعيّن وتحتفظ بالأفراد الذين يتشاركون في قيمها الأساسية. بمرور الوقت، يغادر أولئك الذين يعارضون هذه القيم، بينما يصبح أولئك الذين يبقون أكثر توافقًا مع الثقافة السائدة، مما يعزز الروابط بينهم ويبعدهم عن المنظمات الأخرى في هذا الصدد.

- أخلاقيات المنظمة :

تستمد معظم القيم الثقافية للمنظمة من شخصيات ومعتقدات ومبادئ مؤسسيها والإدارة العليا. تقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية محددة وتحديد السلوكيات الأخلاقية لتوجيه تعاملات أعضائها مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

- نظام حقوق الملكية :

تحدد المنظمات حقوق ومسؤوليات كل موظف، مما يؤدي إلى إنشاء الأعراف والقيم والاتجاهات. تُمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة بسبب حصولها على موارد كبيرة من الشركة، مثل الرواتب والمزايا الأخرى. بينما يتمتع الموظفون الآخرون بحقوق تتعلق بالأجور والتوظيف مدى الحياة والمشاركة في الأرباح. في المقابل، هم مسؤولون عن مهامهم. يؤثر

توزيع حقوق الملكية في القيم الفردية. قد يؤدي تقليل هذه الحقوق إلى عدم الرضا وزيادة معدل الدوران، بينما يشجع زيادتها الموظفين على التركيز على العملاء والابتكار والولاء للمنظمة.

- الهيكل التنظيمي :

يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الفعال. تساعد العديد من الأعراف والقواعد في تقليل مشكلات الاتصال، ومنع تشويه المعلومات، وتسريع تدفقها (حسني، 2013: 98)

6. مستويات الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في تحديد هوية المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها، حيث تعمل كنسيج يربط بين القيم والمعتقدات والممارسات داخل المنظمة وخارجها. تنقسم الثقافة التنظيمية إلى مستويين رئيسيين: الثقافة الخارجية، التي تشمل الثقافة المجتمعية والصناعية، والثقافة الداخلية، التي تشمل الثقافة المؤسسية وثقافة الفرق العمل. تفاعل هذه المستويات يسهم في تشكيل بيئة عمل متكاملة تدعم تحقيق أهداف المنظمة

1.6. الثقافة الخارجية (المجتمعية والصناعية):

تشكل الثقافة الخارجية الإطار العام الذي تعمل ضمنه المنظمة، حيث تتأثر بالثقافة المجتمعية السائدة وثقافة النشاط أو الصناعة التي تنتمي إليها. تلعب هذه الثقافة دورًا محوريًا في تحديد استراتيجيات المنظمة وسياساتها، كما تؤثر في قبولها وشرعيتها داخل المجتمع

أ. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على

استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

(عيساوي، 2012: 26)

ب. ثقافة النشاط (الصناعة):

هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تتبناها المنظمات العاملة في نفس المجال أو الصناعة. تتميز هذه الثقافة بوجود تشابه كبير بين المنظمات داخل النشاط الواحد، في حين تختلف عن ثقافات الأنشطة الأخرى. تتشكل هذه الثقافة عبر الزمن، مما يؤدي إلى ظهور أنماط مميزة تؤثر على جوانب رئيسية مثل أسلوب اتخاذ القرار، السياسات الداخلية، نمط حياة العاملين، وحتى المظهر الخارجي كالملابس.

على سبيل المثال، يمكن ملاحظة هذه الثقافة في النمط الوظيفي السائد في قطاعات مثل البنوك وشركات البترول والفنادق، حيث تتبنى المنظمات العاملة في هذه الصناعات قيماً وممارسات متشابهة تعكس هوية النشاط المشتركة

الثقافة الخارجية تشمل الثقافة المجتمعية والصناعية، وتؤثر بشكل كبير على استراتيجيات المنظمة وسياساتها. يجب أن تتناغم المنظمة مع هذه الثقافة لتحقيق القبول المجتمعي والنجاح في صناعتها. (حواس، 2003: 74)

2.6. الثقافة الداخلية (المؤسسية والفرعية):

الثقافة الداخلية للمنظمة تعكس القيم والمعتقدات المشتركة بين أفرادها وجماعات العمل، وتتأثر بالسياسات التنظيمية والتفاعلات اليومية. تهدف إلى خلق نمط تفكيري وسلوكي متجانس يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

أ. الثقافة الداخلية للمنظمة:

الثقافة الداخلية للمنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تتشكل بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، نتيجة لتفاعل الثقافات الفرعية الخاصة بكل فريق عمل واحتكاك الأفراد الدائم ببعضهم البعض. تتأثر هذه الثقافة بالأطر والسياسات التنظيمية التي تضعها المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور نمط تفكيري وسلوكي متجانس بين الأفراد .

تهدف الثقافة الداخلية إلى تعزيز التزام العاملين بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يتم تحقيق التميز من خلال خلق نمط مشترك للتفكير والتصرف بين الأفراد. تختلف هذه الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والبيروقراطية والمؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما يمكن أن تتنوع الثقافات الفرعية داخل المنظمة وفقاً للمستويات الإدارية أو الأقسام المختلفة، وذلك بسبب تعرض الأفراد لضغوط ومتغيرات متنوعة تدفعهم إلى تشكيل قيم وعادات تحكم سلوكهم وتحمي وجودهم داخل المؤسسة.

(سالم ، 2006: 23)

ب. ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

توجد داخل أي منظمة مجموعة من الثقافات الفرعية التي يمكن تصنيفها وفقاً للمستويات الهرمية، مثل الإدارة العليا، الإطارات العليا، الإطارات المتوسطة، أعوان التحكم، التقنيين الإداريين، والعمال. كما يمكن تقسيمها حسب الوحدات الفرعية، مثل الأقسام أو المصالح أو الورش. تشكل هذه الجماعات ما يُعرف بفريق العمل (جماعة العمل)، حيث يتعين على إدارة المنظمة تعزيز التلاحم والتعاون بين أعضاء هذه الفرق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

الثقافة الداخلية تشمل الثقافة المؤسسية وثقافة الفرق العمل، وتهدف إلى تعزيز التلاحم بين الأفراد. تختلف هذه الثقافة حسب حجم المؤسسة ومستوياتها الإدارية، وتلعب دوراً أساسياً في تحقيق التميز التنظيمي

الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح المنظمة، حيث تربط بين العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أدائها. من خلال التفاعل بين الثقافة المجتمعية والصناعية من جهة، والثقافة المؤسسية وثقافة الفرق العمل من جهة أخرى، تتمكن المنظمة من بناء هوية قوية وتحقيق التميز في بيئتها التنافسية (سالم ، مرجع سابق: 25)

7. أبعاد الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في تحديد هوية المنظمة وتوجيه سلوك أفرادها، حيث تعكس القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم تفاعلاتهم داخل المنظمة. تشمل الثقافة التنظيمية أبعاداً متعددة تؤثر على الأداء التنظيمي، بدءاً من التحفيز والتسيير وصولاً إلى الإبداع والابتكار. فهم هذه الأبعاد يساعد في تحسين فعالية المنظمة وضمان نجاحها في بيئة تنافسية متغيرة

1.7. الأبعاد التحفيزية.

أ. البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميزها عن غيرها. توجه السلوك اليومي في مكان العمل وتحفز الأفراد على التفوق والمشاركة في الأنشطة التنظيمية. تعمل كآلية للمكافآت، خاصة المعنوية منها، بناءً على القيم والمعايير المشتركة. تؤثر هذه القيم في سلوك الأفراد، مما يجعله أكثر انضباطاً. وبالتالي، تُعتبر الثقافة التنظيمية أداة قوية للإدارة العليا لتعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحفيز الموظفين.

(أمل ، 2003: 17)

ب. نظام المكافآت والعقوبات:

تهدف المكافآت والعقوبات إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية وتصحيح السلوكيات السلبية. يتم مكافأة المتفوقين والمبدعين لتشجيع التميز، بينما يتم معاقبة المتغيبين بشكل متكرر لردع مثل هذا السلوك. (بركات، 2007: 51)

2.7. الأبعاد الإدارية والتسييرية.

أ. البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

يلعب التسيير دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق الفعالية. هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، حيث يقوم التسيير على تحديد العمليات البشرية مع مراعاة القيم الثقافية المحلية. يساعد ذلك في صياغة نموذج تسيير يتوافق مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعاملين. كلما كانت أساليب وإجراءات التسيير مستمدة من القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة لدى الأفراد في المنظمة، زاد التوافق واستعداد العاملين للتسيير بشكل فعال. (بوفلجة، 1998: 9-10)

ب. أنماط السلطة :

السلطة المركزية تعني التصلب وعدم المرونة، مما يحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك صلاحية اتخاذ القرارات. في المقابل، تعني اللامركزية توزيع السلطة على المستويات الإدارية الأدنى، مما يتيح للمرؤوسين فرص الابتكار واقتراح الحلول والمشاركة في صنع القرارات.

ت. الرقابة:

تشير إلى مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات، بالإضافة إلى مستوى الإشراف المباشر لمراقبة وتنظيم سلوك الموظفين. (بركات، نفس المرجع: 52)

3.7. الأبعاد الإستراتيجية.

أ. البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية :

يساعد الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بشكل فعال في تصميم إستراتيجية متكاملة للمنظمة. ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية، حيث يجب أن توجه معتقدات وقيم وتقاليد الإدارة العليا عملية صياغة الإستراتيجية. كما أن الثقافة التنظيمية التي يلتزم بها الأعضاء في تصرفاتهم تؤثر بشكل واضح على تحقيق الإستراتيجية. لذلك، فإن إدارة الثقافة والإستراتيجية وضمان التوافق والانسجام بينهما تُعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. (بوفلجة ، المرجع السابق: 9- 10)

4.7. الأبعاد التنافسية.

أ. البعد التنافسي للثقافة التنظيمية :

تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة ميزتها التنافسية. فهي تحدد طريقة تفكير الأعضاء، اتخاذ القرارات، وتكيفهم مع التغيرات البيئية. كما تؤثر في كيفية تعاملهم مع المعلومات واستخدامها لتحقيق تفوق على المنظمات الأخرى. يتم ذلك من خلال المساهمة في الاستقرار، التميز في الأسواق، الابتكار، الاستعداد للمخاطرة، العمل الجاد، واحترام الآخرين.

5.7. الأبعاد التغييرية.

أ. البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التغيير والتطوير التنظيمي. تواجه المنظمات باستمرار بيئة متغيرة ومضطربة تتطلب التكيف. من خلال الثقافة التنظيمية الكيفية والديناميكية، يمكن تنفيذ تغييرات قصيرة وطويلة المدى بتكاليف أقل. كلما ابتعدت برامج التغيير عن الأفكار والمبادئ والطموحات الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة، زادت التكاليف وانخفضت نسبة نجاح مشروع التغيير. لذلك، تُعتبر الثقافة أداة ناجحة لإدارة التغيير، خاصة عند التعامل مع العنصر البشري . (ريان، 2006: 81)

ب. مرونة التنظيمية :

تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية .

6.7. الأبعاد الاجتماعية والتفاعلية.

أ. أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:

الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد كيفية تفاعل العاملين معها. عندما تتبنى الإدارة قيم الصدق والأمانة والإخلاص وتعامل العاملين بالمثل، تحصل على تعاونهم وولائهم وحرصهم على نجاح المشروع. على العكس، الإدارة التي تتبع استراتيجية "فرق تسد"، معتقدة أن وحدة العاملين تشكل تهديداً، غالباً ما تواجه مشاكل متزايدة تؤثر سلباً على الأداء.

7.7. الأبعاد التنموية.

أ. التنمية الإدارية والتدريب :

يشير إلى مدى اهتمام الإدارة بتدريب وتطوير الموظفين. يُعتبر الاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمارات، حيث يعزز ثقة المتدرب في تحقيق أهدافه، ويرفع من معنوياته، ويقلل من معدل دوران العاملين في المشروع.

ب. الهوية التنظيمية :

يشير إلى مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل، بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصاتهم المهنية. (بركات، نفس المرجع: 52)

8.7. الأبعاد الإبداعية والابتكارية.

أ. المبادرة الفردية :

تشير إلى درجة المسؤولية والحرية والاستقلالية الممنوحة للأفراد.

ب. طبيعة العمل :

تصف ما إذا كان العمل روتينياً، مما يؤدي إلى الملل ويحد من الإبداع، أو يتسم بالتحدي، مما يشجع الموظفين على الاستكشاف والابتكار والتفكير الإبداعي.

(ريان، 2006: 86)

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في ثماني فئات رئيسية: التحفيزية، الإدارية، الإستراتيجية، التنافسية، التغييرية، الاجتماعية، التنموية، والإبداعية. كل بعد يلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوك الأفراد وأداء المنظمة. من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن للإدارة تعزيز الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والاستمرارية في بيئة العمل.

خلاصة الفصل:

تشير الثقافة التنظيمية إلى الإطار القيمي والمعنوي الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويشكل قاعدة مشتركة للفهم والتفاعل بين العاملين. تتكوّن من عناصر أساسية مثل القيم، والمعتقدات، والرموز، واللغة، والممارسات اليومية، وتتميز بجملة من الخصائص أهمها الاستمرارية، التميز، الشمولية، والتأثير العميق في الأداء التنظيمي. كما تتعدد أنواعها بحسب طبيعة المنظمة وأسلوب إدارتها، وتشمل ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الإنجاز، وثقافة الدعم، وثقافة الإبداع. وتمثل الثقافة التنظيمية عنصراً مركزياً في بناء الهوية المؤسسية وتعزيز الانسجام الداخلي، مما يجعلها من العوامل الجوهرية في تحقيق الفعالية التنظيمية واستدامة النجاح.

الفصل الثالث

سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يُشكّل سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في تعزيز العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل وخارج المنظمة، إذ يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل البيئي والاجتماعي ودعم قيم التماسك بين أعضائها لتحقيق الأهداف المشتركة. يتجاوز هذا السلوك المهام الرسمية الموكلة للفرد ليشتمل على أدوار إضافية تعبّر عن الالتزام الفعلي بحقوق وواجبات الزملاء والمنظمة بأسرها، بما يساهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء.

يتناول هذا الفصل أولاً تعريف المواطنة التنظيمية ومحدداتها، ثم يستعرض مقوماتها وأسسها الداعمة، وأخيراً أبعادها وانماطها ومعوقاتهما.

1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر كتابات تشيستر بارنارد (Chester Bernard) عام 1938 حول دوافع الأفراد الحقيقية واستعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة، هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي. وقد اعتمد عليها فيما بعد كاتز (Katz) عام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي. (زياد ، 2015: 109)

وفي نهاية السبعينيات، ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان (Organ) عام 1977، واصفًا بذلك السلوكيات التعاونية والإبداعية في العمل. حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأوضح في دراسته أن سبب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق، باعتباره الإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج. (عبد الخالق، 2010: 42)

وفي سنة 1983، اقترح باتمان (Bateman) ، وهو طالب كان بصدد التحضير لشهادة الدكتوراه، بعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها أوجان سنة 1977، وخاصة الدراسات التي تشير إلى عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. ذلك لأن هذه الأخيرة أقل تقديرًا واعتمادًا على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل، بالمقارنة مع الإنتاجية. (صباح ، 2015: 51)

2. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عدة باحثين بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراستهم. ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي:

يُعرّف Y. Liao Zhang و J. J. Zhao (2011) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه «مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، وهي علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها ذات فائدة للمؤسسة»، ما يؤكد طابعها الاختياري والطوعي وخلوها من الغرض الخفي أو الانتفاع الشخصي المباشر. وتُتميز هذه السلوكيات بعدم ارتباطها بنظام المكافآت الرسمي أو الخوف من العقاب عند الامتناع عنها، ليس لأنها لا تُلاحظ، بل لأن الربط بينها وبين الحوافز يكون ضعيفاً للغاية، كما يصعب قياسها بدقة ويمكن حصر مظاهرها في نوعين رئيسيين: الأول سلوكيات إيجابية يمارسها الموظف طوعاً—كالاستجابة لاحتياجات الزملاء وتقديم مقترحات تطويرية—، والثاني «جودة الامتناع»، حيث يمتنع الموظف عن أفعال قد تضعف الأداء أو تثير المشكلات، مثل ملاحظة أخطاء الآخرين وانتقادها بما يضر بروح الفريق. (Zhang & Zhao, 2011: 366)

من جهة أخرى يؤكد العامري (2003) أن سلوك المواطنة التنظيمية نتاج الفكر الإداري الحديث الذي يضع العنصر البشري في صلب عملية التطور المؤسسي. (العامري، 2003: 64)

ويقدم Organ و Lingl هذا السلوك على أنه مساهمة فردية مبادرة لا يكافأ عليها الموظف رسمياً ولا يُجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل، مما يعكس دوافع أخلاقية واجتماعية ودينية أكثر من كونه التزاماً وظيفياً بحثاً (الهطالي، 2010: 29).

ويظهر من هذا التعريف مدى الأهمية التي يُوليها الباحثون لروح التطوع والاندماج الذاتي في تحقيق أهداف المنظمة، بعيداً عن الإكراه والمكافآت الظاهرة، الأمر الذي يضمن استدامة الأداء الإيجابي وتعزيز الولاء المؤسسي.

3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال التعريف السابقة، يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية:

أ. الطوعية :

هذا السلوك هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في المنظمة. أي أنه يتجاوز حدود المهام الرسمية والأعباء الوظيفية، وهو يمثل تصرفات تتعدى الحدود الرسمية للوظائف. (نجيب، 2014: 346)

ب. الاختيارية :

هو سلوك اختياري، بمعنى أنه غير موجود في وصف الوظيفة، ويعتمد على رغبة الفرد ومبادرته الشخصية دون أي تأثير إجباري من المنظمة. فهو سلوك طوعي بالطبيعة، وغير مرتبط بنظام المكافآت أو العقوبات الرسمية.

ت. التجرد من الرسمية :

لا يحصل الفرد على مكافأة مباشرة مقابل هذا السلوك، حيث إنه لا يدخل ضمن نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة. وهذا السلوك لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقوبات الرسمية، وذلك لثلاثة أسباب:

ج. تأثير سلبي محتمل :

ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، حيث إن مساعدة الآخرين قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد من مهامه الرسمية

4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها

اليوم، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد المجموعة والمنظمة وهي متمثلة في: (طحطوح، 2016: 36)

1.4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد:

تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للفرد فيما يلي:

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- يحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم.
- الفعال وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

2.4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة:

- تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الجماعة في كونه: يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

3.4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

سلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالنسبة للمنظمة حيث:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

لقد حظي مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حيث سعى كل منهم إلى تحديد أبعاده ومؤشراته. اعتمد البعض على نموذج ثنائي الأبعاد، والبعض الآخر على نموذج خماسي الأبعاد، وآخرون على نموذج ذي سبعة أبعاد، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث. (Farahood, F, 2012: 96)

في عام 1983 كان الاهتمام منصباً حول توقع سلوك مفيد تنظيمياً لا يمكن مكافأته رسمياً أو فرضه من خلال توقعات الدور الرسمي أو متطلبات الوظيفة. وقد حدد بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما:

- أ. الإيثار : السلوك المقصود مباشرة لمساعدة شخص معين.
 - ب. الالتزام بالقواعد : الالتزام بالقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمة.
- أما في عام 1991، فقد قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين كالتالي:
- سلوك المواطنة التنظيمية الفردي : وهو سلوك موجه نحو أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في فعالية المنظمة.
 - سلوك المواطنة التنظيمية التنظيمي : وهو سلوك موجه نحو المنظمة ككل ويسهم في تحسين فعاليتها. (Unal, O. F, 2013 : 245)

1.5. سلوك المواطنة التنظيمية المنظمي:

وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام، ويتضمن مؤشراته:

- تقديم المقترحات التي تقيد في تطوير الأداء.
- عدم تضخيم المشاكل.
- الدقة والالتزام في العمل.
- عدم التغيب إلا للضرورة القصوى.
- حضور الاجتماعات المبرمجة من قبل المنظمة.

إن التصنيف الأكثر شيوعًا لسلوك المواطنة التنظيمية يتجلى في النموذج خماسي الأبعاد الذي اقترحه أورجان عام 1988، واستعمله فيما بعد العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية. يشمل هذا النموذج: الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية.

وفي عام 2003 تم تصنيف الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

أ. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلاً من الإيثار والمجاملة.

ب. سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك كلاً من وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.

وقد اقترح أوزتورك نموذجًا ذا سبعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، تمثل في الآتي:

- سلوك المساعدة: ويشير إلى مساعدة الآخرين طواعية فيما يتعلق بمشاكل العمل أو منع وقوع مثل هذه المشاكل في مكان العمل.
- الروح الرياضية: وتتجلى في السلوكات التي تحافظ على الموقف الإيجابي حتى عندما لا تسير الأمور في الاتجاه الصحيح، الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل نجاح عمل الفريق، وتحمل المضايقات وأعباء العمل دون شكوى.
- الولاء التنظيمي: ويتجلى في وفاء العامل لمنظمتها والتزامه بقواعدها وأنظمتها. (mousavi davoudi,2012:75)
- الامتثال التنظيمي: ويتمثل في قبول الفرد لقواعد المنظمة وأنظمتها.
- المبادرة الفردية وتشمل الأنشطة التطوعية للإبداع والابتكار التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة والتطوع لتحمل مسؤوليات إضافية.
- السلوك الحضاري: ويعكس ذلك الجهد للمشاركة بنشاط في إدارة المنظمة، والنظر في مصلحتها حتى ولو بتكلفة شخصية كبيرة.

• **التنمية الذاتية:** وهو نشاط تطوعي يقوم به العالم لتحسين وزيادة معارفه ومهاراته الخاصة بالعمل. وما يمكن ملاحظته هو تعدد واختلاف تصنيفات ومسميات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب كل باحث إلا أن مضمون هذه الأبعاد قد يكون متشابهًا.

وقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج أورجن في تصنيفه لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: ويشمل هذا التصنيف الأبعاد التالية:

- الإيثار:

هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة (الرؤساء والزملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم. (عثمان، 2012: 112)

ويتجلى في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم، كما يعتبر الإيثار أنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم. (Noruzy, A, 2011: 842)

- المجاملة :

وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية. (أبا زيد، 2010: 502)

وبشكل عام يمكن تعريفها على أنها: "تتمثل في السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل. (عبد الله ، 2015: 21)

- روح الضمير

وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة. (هوارى ، 2009: 135)

- الروح الرياضية:

وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لتحمل مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة.

(testan. M. and yilmaz. K, 2008: 89)

6. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

تتأثر درجة انخراط الأفراد في سلوك المواطنة التنظيمية بعدد من العوامل الشخصية ذات الصلة بخصائصهم الديموغرافية ودوافعهم الداخلية. فعلى مستوى السمات الديموغرافية، أشارت دراسات إلى تباين ملحوظ بين الجنسين في تبني هذا السلوك؛ إذ يميل الذكور أكثر من الإناث إلى المساهمة التطوعية داخل المنظمة، ويعزى ذلك جزئياً إلى الأولويات التقليدية للعمل ولقيود الوقت المتاحة لدى المرأة العاملة (الزهراني، 2007: 42).

وبالنسبة للعمر، يُظهر الموظفون الشباب حماسة أكبر للمبادرات التطوعية سعياً للتوازن بين الجهد المبذول والعائد المكتسب، في حين يركز الأكبر سنّاً على تعزيز الانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات داخل بيئة العمل (العامري، 2003: 76).

كما تلعب فترة الخدمة دوراً مزدوجاً: إذ يميل الموظف الجديد إلى توسيع دوره تطوعياً نتيجة غموض مسؤولياته الأولية، فيما يقل هذا الغموض مع مرور الزمن فتخفت مشاركاته الطوعية، رغم أن بعض الأبحاث وجدت أن الخبرة الطويلة تتجاوز حاجات الأمان المادي نحو السعي للإبداع والتجديد بعد تجاوز عشرين عاماً من الخدمة (معمرى، 2014: 49).

وكما تشكّل الدوافع الذاتية—المتمثلة في رغبة الفرد العميقة في الإنجاز وتحقيق الذات—عنصراً حافزاً قوياً للمشاركة الإضافية خارج نطاق المهام الرسمية، حيث يندفع الموظف ذو الدوافع الداخلية العالية نحو السلوكيات التطوعية بغض النظر عن الحوافز الخارجية (القدومي، 2014: 260).

أما على صعيد المحددات التنظيمية، فيُعد الرضا الوظيفي من أبرز المتغيرات التي تقسر تفاوت ممارسات المواطنة التنظيمية بين الموظفين. فالشعور بالقناعة تجاه محتوى العمل وبيئته، مقرونًا بالثقة والولاء للمنظمة، يعزز الانخراط في سلوكيات مساندة للزملاء وحفاظ على ممتلكات المؤسسة دون توقع مقابل إضافي (Silverthorne, 2005 : 171).

7. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يشمل سلوك المواطنة التنظيمية طيفاً واسعاً من الممارسات التطوعية التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للمناصب، إذ تتضمن أولاً مساعدة الزملاء في شؤون العمل، كتعويض الغياب وتوجيه الموظفين الجدد والإيثار في أداء المهام (سليمانى، 2016: 42). كما يمتد هذا السلوك إلى تقديم الدعم الشخصي في الأزمات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي قد يواجهها الأفراد داخل بيئة العمل، مما يعزز الروابط الإنسانية بينهم. وفي علاقة بخدمة العملاء، يتجلى في إرشادهم والإصغاء إلى احتياجاتهم وشرح الإجراءات اللازمة للاستفادة من خدمات المنظمة. ويشتمل أيضاً على الالتزام بالقيم التنظيمية واللوائح، من خلال الدقة في مواعيد الحضور والانصراف والاستخدام الأمثل للموارد، فضلاً عن تقديم مقترحات لتحسين البنية الإدارية. كما يظهر في الدفاع عن سمعة المنظمة والدعاية لها أمام الأطراف الخارجية والحرص على مصلحتها، إلى جانب الالتزام الوظيفي الذي يتجلى في بذل جهود إضافية وتجنب الهدر الزمني.

و يتجسد في التطوع للانضمام إلى لجان ومشاريع تنظيمية اختيارية وحضور الندوات والاجتماعات طوعية، والمساهمة في تجاوز الصعوبات التي تواجه عمليات المنظمة (الشوا، 2015: 33).

8. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تحدد معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تتبع من أسس هيكلية وثقافية داخل المنظمة، أولها انعدام إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المصيرية التي تمس شؤون المؤسسة، مما يضعف ارتباطهم الإيجابي بها ويقلص دافعيتهم للمبادرات التطوعية. كما تفشل ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل اليومية، فيتعاظم مستوى التوتر بما يؤثر سلباً على كفاءة الموظفين واستعدادهم للقيام بسلوكيات إضافية، بينما يؤدي غياب قنوات التعبير عن الرأي وعدم الرضا الوظيفي إلى تراجع الرغبة في المبادرة بأي تصرفات غير محسوبة. ويضاف إلى ذلك افتقار معظم المنظمات إلى تطبيق العدالة التنظيمية، رغم أنها بمثابة محفز جوهري لممارسات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن فقدان الثقة المتبادل بين الموظفين والإدارة، والذي يوّد شعوراً بالاغتراب واللامبالاة، ويقلص مستويات الولاء والدافعية.

كذلك تلعب العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور غير المستقرة، إلى جانب عدم الاستقرار الوظيفي والإداري، دوراً في تكريس هذه المعوقات، فتتعرّض قدرة الأفراد على الانخراط الإيجابي داخل بيئة العمل (مناصرية، 2015: 224).

ولتذليل هذه العوائق وتعزيز المواطنة التنظيمية، يتعين على المؤسسات تنمية مهارات التفكير والاتصال لدى موظفيها، بما يرفع من قدرتهم على توليد سلوكيات اجتهادية مبتكرة. ويقتضي ذلك ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تشرك العاملين في بلورة الأهداف، وتحفز القادة على الاطلاع الدائم على ظروف العمل الحقيقية وظروف الموظفين، لا سيما أولئك الجدد، مع الحرص على بناء علاقات غير رسمية تسهم في اندماجهم الاجتماعي بالمؤسسة. علاوة على ذلك، يجب إتاحة الفرص الحقيقية لمشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم وتطلعاتهم، بما يحقق لهم شعوراً بالشراكة والمسؤولية، ويعزز رغبتهم في بذل جهود إضافية تسهم في رفع مستوى الأداء والتميز المؤسسي.

خلاصة الفصل

لقد تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بمجموعة من العوامل الديموغرافية والدوافع الذاتية والبيئة التنظيمية، وأن أنماطه تتنوع بين مساعدة الزملاء والالتزام بالقواعد والتطوع في الأنشطة الإضافية. كما أبرز الفصل المعوقات الرئيسية كغياب العدالة التنظيمية وضغوط العمل وافتقار ثقافة المشاركة، مع تقديم مقترحات عملية لدعم هذا السلوك. إن ترسيخ بيئة تشاركية عادلة وتحفيزية يضمن استدامة المواطنة التنظيمية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الرابع

"الإجراءات المنهجية للدراسة"

تمهيد

يسعى البحث العلمي دائماً إلى الجمع بين المحورين الأساسيين هم الإثراء موضوع الدراسة والدراسة اليومية حيث تعتبر الوسيلة الأمنية لرؤية البيانات من الواقع، لأن الدراسة غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع وذلك بإتباع طريقة منهجية واضحة توصلنا للهدف المنشود.

ففي هذا الفصل نسعى لدراسة العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، وكذا الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها مع اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل تفسير وعرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها.

1. منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة وأهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي نتمكن من خلاله دراسة الظاهرة ووصفها كما توجد في الواقع، ومن خلال المنهج الوصفي يمكننا كذلك الكشف عن الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية.

2. المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة أكثر من 126 أطباء وممرضين وممرضات وخصائيين نفسانيين حسب إحصائيات ديسمبر 2024 (انظر للملحق رقم 04).

وقد شملت عينة الدراسة 100 مفردة إحصائية أي بنسبة 79.36% من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم عشوائياً بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة، ومن ثم إجراء التحاليل المنهجية اللازمة.

3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات إجرائياً.
- تحديد العينة وأدوات الدراسة.

- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات).

- تحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.

4. لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت:

هي مؤسسة عمومية ذات الطابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي .

1.4. مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

- ضمان تحسين مستوى مستخدمي المصالح الصحية وتجديد معارفهم
- كما تستخدم المؤسسة كميدان للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

- يسر كل مؤسسة عمومية استشفائية مجلس ادارة و يديرها مدير و تزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي .

2.4. مجلس الادارة يضم مجلس الادارة مايلى :

- يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداولات مجلس الادارة برأي استشاري ويتولى أمانته .
- يعين أعضاء مجلس الادارة لعهدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات و الهيئات التابعين لها .
- وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء المجلس ، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته الى غاية انتهاء العهدة .
- يجتمع مجلس الادارة في دورة عادية مرة واحدة كل 6 أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسته أو بطلب من ثلثي أعضائه، وتحرر مداولات مجلس الادارة في محاضر يوقعها الرئيس وأمين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

3.4. مهام مجلس الادارة

- يتداول مجلس الادارة على الخصوص فيما يأتي :
- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط
- مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الاداري
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
- البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى

5. الحدود الزمانية للدراسة الاستطلاعية:

الحدود الزمانية للدراسة الاستطلاعية تم القيام بالدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة في الفترة الممتدة من 12 فيفري 2025 إلى 26 فيفري 2025. وهذا بعد التسهيلات التي قدمت لي من طرف رئيس المصلحة وكذا الأمين العام بالمديرية.

6. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية:

الجدول رقم 02: توزيع خصائص المجتمع حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ذكر	11	36.7%
أنثى	19	63.3%
المجموع	30	%100

يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة (63.3%) هم من الإناث مقابل 36.7% من الذكور. هذا الانحياز نحو الإناث قد يعكس طابعًا خاصًا بالمؤسسة الاستشفائية أو القطاع الصحي بشكل عام.

الجدول رقم 03: توزيع خصائص المجتمع حسب الإقدمية

الإقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 05	03	10.0%
من 06 الى 10	14	46.7%
من 11 إلى 15	09	30.0%
من 16 سنة فما فوق	04	13.3%
المجموع	30	%100

من خلال الجدول ان نسبة العاملين ذوي الخبرة المتوسطة (6-10 سنوات) هي الأعلى (46.7%)، مما يدل على قوة في الكادر ذو الخبرة المتراكمة حديثًا. الشرائح ذات

الخبرة القصيرة (<5 سنوات) والطويلة (≤ 16 سنة) أقل تمثيلاً وقد يستفيدان من تعزيز برامج التطوير المهني أو نقل الخبرة

الجدول رقم 04: توزيع خصائص المجتمع حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة
طبيب	11	36.7%
ممرض	9	30.0%
شبه ممرض	7	23.3%
اخصائي نفسي	2	6.7%
قابلة	1	3.3%
المجموع	30	100%

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا تنصبّ الغالبية على الممرضين (36.7%) والأطباء (30%)، مما يعكس طابع المؤسسة.

7. أدوات الدراسة

يلجأ الباحث من أجل جمع معلومات كافية عن الظاهرة التي يرغب بدراستها إلى مجموعة من الأدوات تتناسب طبيعة دراسته ومتغيرات هذه الدراسة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على مقياسين تم تطبيقهما وتقنيتهما على البيئة الجزائرية وهما مقياس الثقافة التنظيمية الذي اعدته الطالب لطرش أيمن ومنيش زوهير 2021، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية ل: رشيد عميري وزين الدين بركاني 2024، وفيما يلي عرض للمقياسين:

1.7. الاستبيان الأول: الثقافة التنظيمية :

تم الاعتماد على استبيان خاص بالثقافة التنظيمية، ويتكون من 19 عبارة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد (القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف والتوقعات).

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس لطرش أيمن ومنيش زوهير 2021: في دراستها بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة ميدانية

بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل، شهادة ماستر قسم علوم التسيير جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

2.7. وصف مقياس الثقافة التنظيمية:

يتكون المقياس من 19 فقرة موزعة على 04 أبعاد وهي كالتالي:

جدول رقم 05: يوضح أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية:

الأبعاد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات
القيم التنظيمية	05	1، 2، 3، 4، 5
المعتقدات التنظيمية	04	6، 7، 8، 9
الأعراف التنظيمية	05	10، 11، 12، 13، 14
التوقعات التنظيمية	05	15، 16، 17، 18، 19

جدول رقم 06: يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس الثقافة التنظيمية

البدائل	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

3.7. الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة التنظيمية:

1.3.7. صدق الأداة صدق الاتساق الداخلي:

الجدول رقم 07: قيم معاملات تمييز المفردات المقياس الثقافة التنظيمية

ترتيب الفقرات	الفقرات	علاقة الفقرة مع البعد	علاقة البعد مع المقياس
القيم التنظيمية			
1.	احرص على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المستشفى.	0.787**	0.923**
2.	اهتم بإنجاز مهامك ضمن الفترة الزمنية المحددة.	0.935**	

	0.930**	لا التزم بمواعيد العمل الرسمية كما هو موضح في نظام المستشفى.	3.
	0.947**	أشارك المعلومات الجديدة مع زملائي لتطوير المستشفى.	4.
	0.693**	اعلم أن المستشفى تعتبر الموظفين أهم مورد لديها.	5.
المعتقدات التنظيمية			
	0.915**	لا احرص على المشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات داخل المستشفى.	6.
	0.896**	احافظ على توازن واضح بين السلطة والمسؤولية الموكلة لي.	7.
0.899	0.939	لا اعترف بأهمية تطوير العلاقات بين مختلف أقسام المستشفى واعمل على تعزيزها.	8.
	0.924**	اعمل على تحقيق إنجازات ملموسة، إذ سيتم ترقيتي بناءً على نجاحاتي.	9.
الأعراف التنظيمية			
	0.415**	اعمل على تعزيز التعاون مع زملائي من خلال اتباع المعايير المعتمدة في المستشفى.	10.
	0.806**	استخدم الممارسات المتبعة لتشجيعي على إنجاز العمل بطرق مبتكرة وحديثة.	11.
0.761	0.925	اسعى للاستفادة من الإجراءات المتعارف عليها لمساعدتي على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.	12.
	0.862**	احرص على تبني العادات التنظيمية من اجل الزيادة من مستوى التعلم بيني وبين زملائي.	13.
	0.920**	لا التزم بالسياسات التنظيمية لتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي مع جميع الموظفين.	14.
التوقعات التنظيمية			
0.879	0.827	استعد من دعم الإدارة لمساعدتي على التكيف مع بيئة العمل.	15.

0.888**	16. اعتمد على تزويدي بالمعلومات اللازمة لأداء عملك بدقة.
0.891**	17. اشارك في الظروف التي تسعى المؤسسة لتوفيرها لتعزيز تعليمي وتطوري المستمر.
0.929**	18. لا أتعلم النقد البناء كوسيلة لتحسين أدائي وتطوير مهاراتي
0.886**	19. التزم بتكييف إجراءات عملي وفقاً لطبيعة المهمة المطلوبة لتحقيق أفضل النتائج.

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (07) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 ، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

4.7. ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم 08: يوضح ثبات مقياس الثقافة التنظيمية بإستعمال معامل الفا كرونباخ:

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
القيم التنظيمية	05	0.811
المعتقدات التنظيمية	04	0.745
الأعراف التنظيمية	05	0.901
التوقعات التنظيمية	05	0.897
الثبات العام للمقياس	19	0.982

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أنه لمقياس الثقافة التنظيمية لها مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.

5.7. الاستبيان الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية:

تم الاعتماد على استبيان خاص بسلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 24 عبارة. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية 2021: في دراستها بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمديرية الولائية للتجارة وترقية الصادرات جامعة 08 ماي 1945 قالمة. 1.5.7. وصف مقياس سلوك المواطن التنظيمية:

يتكون المقياس من 24 فقرة.

جدول رقم 09 يمثل توزيع درجات البدائل لمقياس الثقافة التنظيمية

البدائل	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الإجابة	5	4	3	2	1

2.5.7. الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم 10 : قيم معاملات تمييز المفردات المقياس سلوك المواطنة التنظيمية

ترتيب الفقرات	الفقرات	علاقة الفقرة مع المقياس	علاقة المقياس مع الاستبيان
1.	أساعد زملائي في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكل تعاون.	0.644**	**0.886
2.	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم بسرعة مع بيئة العمل.	0.942**	
3.	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	**0.741	
4.	أبادر بمساندة زملائي الذين يعانون من أعباء عمل كبيرة.	0.798**	
5.	أضحى ببعض اهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	0.925**	
6.	أسعى جاهداً لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	0.862**	
7.	أحرص على إبلاغ من حولي بما أنوي القيام به لتجنب الإحراج في العمل.	0.927**	
8.	أخطر المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة تتعلق بالعمل.	0.893**	
9.	أساهم في حل المشكلات التي تنشأ بين زملائي في المستشفى.	0.880**	
10.	أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدكم على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.	0.868**	
11.	إذا أخطأت بحق أحد زملائي، فإنني أبادر بالاعتذار منه.	0.914**	

0.886**	أتعاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل حفاظاً على الأجواء الإيجابية.	.12
0.680**	أركز على الامتيازات والجوانب الإيجابية في منصبى أكثر من السلبيات التي لا تتسجم مع رغباتي.	.13
0.655**	أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر أو تردد.	.14
**0.767	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي برحابة صدر ودون إثارة المشاكل.	.15
**0.921	أتابع بانتظام الإعلانات والمذكرات والمراسلات الصادرة عن المستشفى وأحرص على الرد عليها.	.16
0.824**	أحرص على إعطاء صورة إيجابية عن المستشفى للآخرين.	.17
**0.927	ألتزم بحضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل.	.18
0.899**	أنتفاعل بإيجابية مع جميع التغيرات التي تحدث في المستشفى.	.19
**0.880	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	.20
**0.897	ألتزم بالنظام الداخلي للمستشفى حتى وإن لم يكن هناك من يراقبني.	.21
0.953**	أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان عملي للحفاظ عليها.	.22
**0.886	أقدم المبادرات الهادفة إلى تحسين العمل وتطويره.	.23
0.566**	أحرص على إبلاغ جهة عملي مسبقاً إذا لم أتمكن من الحضور.	.24

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (10) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات مقياس الثقافة التنظيمية صادقة ودالة احصائياً عند 0.01 ، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.
ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم 11: نتائج حساب ألفا كرو نباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

مقياس	قيمة ألفا
سلوك المواطنة التنظيمية	0.980

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن استبيان سلوك المواطنة التنظيمية له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للقياس.
8. الدراسة الأساسية :

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة التي أثبتت النتائج المتحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية أمكن لنا تطبيقها في الدراسة الأساسية.
الحدود الزمانية للدراسة الأساسية: تم القيام بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 04 مارس 2025 إلى 18 مارس 2025.

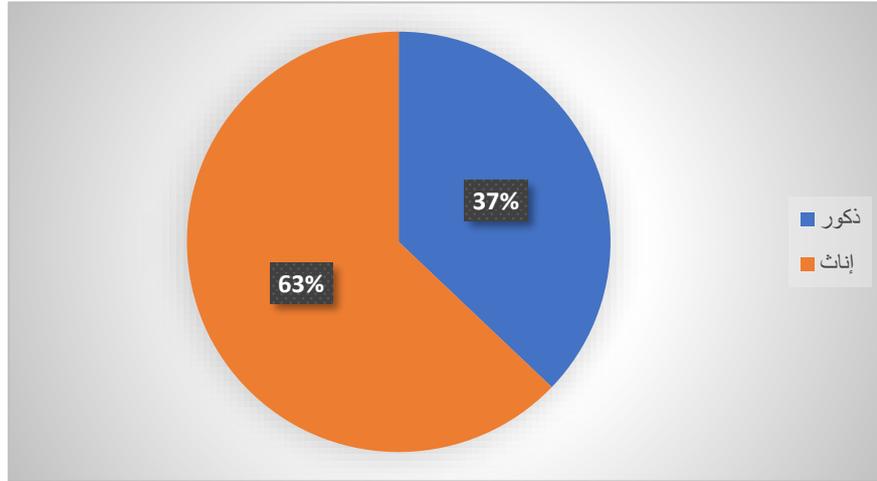
1.8. مواصفات خصائص العينة الدراسة الأساسية

الجدول رقم 12: توزيع خصائص المجتمع حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكور	26	37.1%
إناث	44	62.9%
المجموع	70	%100

يُظهر الجدول أن الإناث يشكلن الغالبية بنسبة 62.9% مقارنة بالذكور (37.1%) ، مما يعكس توجهاً عاماً في القطاع الصحي نحو زيادة مشاركة الإناث، خاصة في المهن

التمريضية والطبية المساندة. قد يعكس هذا أيضاً سياسات المؤسسة في تشجيع توظيف النساء أو طبيعة المهام التي تتطلب مهارات تواصل ورعاية غالباً ما تُربط بالإناث.

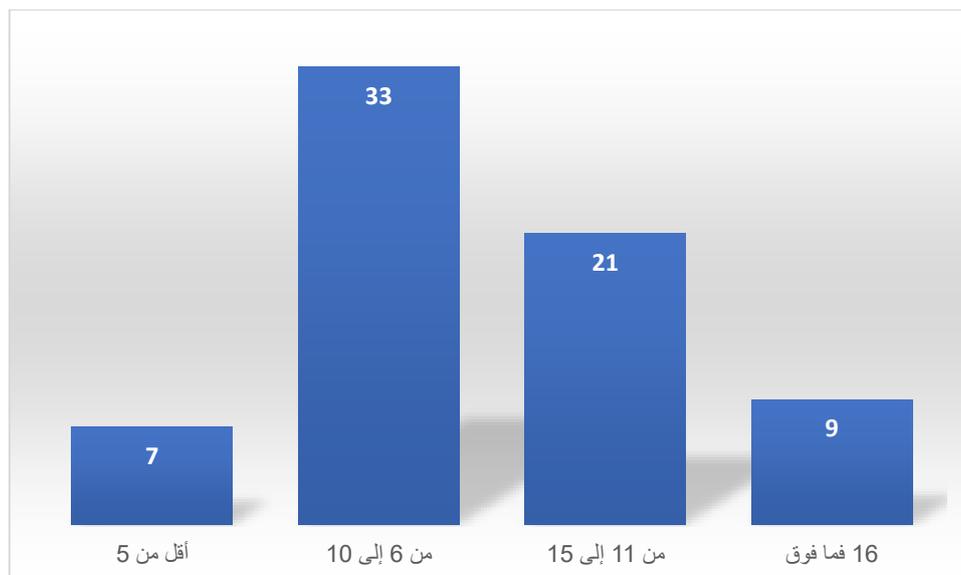


الشكل رقم 01: دائرة نسبية توضح متغير الجنس

الجدول رقم 15: توزيع خصائص المجتمع حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5	7	10.0%
من 6 إلى 10	33	47.1%
من 11 إلى 15	21	30.0%
16 فما فوق	9	12.9%
المجموع	70	%100

أغلب الموظفين (47.1%) يمتلكون خبرة بين 10-6 سنوات، بينما تمثل فئة 11-15 سنة 30%. هذا يُشير إلى استقرار نسبي في الكوادر، مع وجود خبرات تراكمية تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي. لكن نسبة 12.9% للخبرات فوق 16 سنة تُبرز محدودية الاحتفاظ بالكوادر ذات الخبرة العالية، ربما بسبب التقاعد أو انتقالهم إلى مؤسسات أخرى، مما قد يستدعي سياسات لاستبقاء الكفاءات



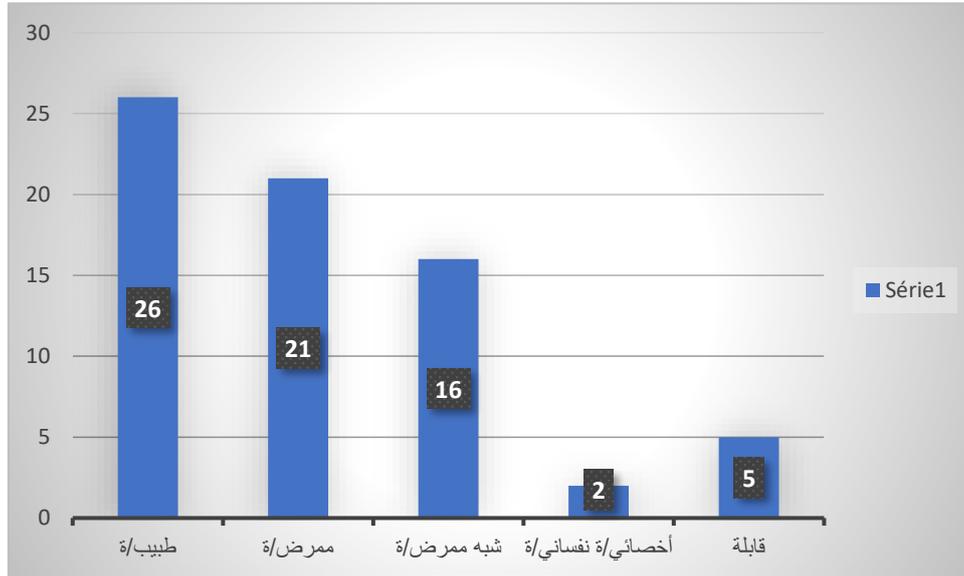
الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح متغير الاقدمية

الجدول رقم 16: توزيع خصائص المجتمع حسب نوع الوظيفة

النسبة	التكرارات	نوع الوظيفة
37.1%	26	طبيب/ة
30.0%	21	ممرض/ة
22.9%	16	شبه ممرض/ة
2.9%	2	أخصائي/ة نفساني/ة
7.1%	5	قابلة
100%	70	المجموع

يُبرز الجدول هيمنة الوظائف الطبية والتمريضية في المؤسسة، حيث يُشكّل الأطباء النسبة الأكبر بنحو 37.1%، مما يعكس تركيز المؤسسة على توفير كوادر طبية متخصصة لتلبية الاحتياجات العلاجية. تليهم فئة الممرضين بنسبة 30%، وفئة شبه الممرضين بنسبة 22.9%، مما يؤكد اعتماد المؤسسة بشكل كبير على خدمات الرعاية التمريضية التي تُعد ركيزة أساسية في العمل الاستشفائي. أما القابلات فتتمثل نسبتهن 7.1%، وهو ما قد يرتبط باهتمام المؤسسة بتعزيز خدمات رعاية الأمومة والطفولة. في المقابل، تظهر نسبة ضئيلة جدًا للأخصائيين النفسيين (2.9%)، مما يُشير إلى

محدودية الاهتمام بالدعم النفسي للمرضى على الرغم من أهميته في تحسين جودة الرعاية الصحية الشاملة، وهو الأمر الذي يستدعي مراجعة سياسات التوظيف لسد هذه الفجوة



الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضح متغير نوع الوظيفة

9. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم تفرغ الاستبيانات وترميز البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (spss) اصدار 21.

وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب المتوسط الحسابي.
- حساب الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط بيرسون.
- حساب التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الخامس:

"عرض ومناقشة نتائج الدراسة"

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات :

1-1 عرض نتائج الفرضية العامة :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت .

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

المحور	المتوسط	انحراف	المتوسط الفرضي	درجة الحرية	Pearson	(sig)
الثقافة التنظيمية	87.93	4.57	51	69	**0.725	0.001
سلوك المواطنة التنظيمية	103.35	12.5	72			

يبيّن الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي "المؤسسة الاستشفائية بن حمادي زاوية"، حيث بلغ مقدار معامل بيرسون 0.725 مع مستوى دلالة 0.001. هذه النتيجة تدلّ بكل وضوح على أن زيادة جودة وأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة—من عدالة تنظيمية، وتقدير للموظف، وتواصل فعّال، ودعم إداري—ترافقها زيادة ملموسة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما هو واضح من المبادرات التي تبنتها إدارة المركز لتعزيز الحوافز المعنوية والمادية للكوادر.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية القائلة بوجود ارتباط معنوي قوي بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة قد تحققت بصورة كاملة. وتعكس هذه العلاقة أهمية مواصلة العمل على ترسيخ القيم الثقافية الداعمة للتعاون والمبادرة خارج الإطار الوظيفي الرسمي، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء ورفع مستوى رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

أكدت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ($r=0.725$) ، وهو ما يتسق مع اتجاهات الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات متنوعة. ففي القطاع الصحي، تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة **طه إسماعيل محمود (2018)** حول دور الثقافة التنظيمية في تحسين الخدمات الطبية عبر تعزيز التعاون وتبادل المعرفة، وهي سلوكيات تنتمي إلى صميم المواطنة التنظيمية.

كما تلقت مع دراسة **أسماء سوالي (2024)** التي ربطت بين العدالة التنظيمية المدركة وزيادة ممارسات المواطنة التنظيمية لدى الممرضين، مما يعكس دور البيئة الثقافية العادلة في تحفيز المبادرات الذاتية. وعلى الصعيد العالمي، تعزز النتائج ما أشارت إليه دراسة **Niveditha & Dr Sujatha (2020)** في الهند من أن الهياكل التنظيمية الواضحة والقيادة الفعالة تُحفّز السلوكيات الإيجابية التي تتجاوز الوصف الوظيفي، وهو ما يفسر ارتفاع معامل الارتباط في الدراسة الحالية مقارنة بدراسات أخرى، كتلك التي أجراها **محمد جمال مخلوف (2024)** في المعاهد العليا بالإسكندرية، والتي سجلت ارتباطاً متوسطاً ($r=-0.514$). يُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة القطاع الصحي الذي يعتمد بشكل أكبر على التضامن والتعاون في ظل ضغوط العمل العالية، مما يجعل الثقافة التنظيمية الداعمة عاملاً حاسماً في تعزيز الولاء والمبادرات الإضافية.

1-2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت.

الجدول رقم 18: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

المحور	المتوسط	انحراف	Pearson	(sig)
القيم التنظيمية	19.94	3.64	**0.674	0.001
سلوك المواطنة التنظيمية	103.35	12.5		

يبين الجدول رقم (18) وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية متوسطة إلى قوية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت"، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.674 عند مستوى دلالة إحصائية 0.001

وتشير هذه النتيجة إلى أن الارتقاء بمستوى تبني القيم التنظيمية—كالالتزام ببروتوكولات الرعاية، والانضباط في مواعيد الورديات، واحترام قوائم المهام والإجراءات الداخلية—يرتبط بزيادة مهمة في ممارسات المواطنة التنظيمية، كالمبادرة في تقديم المساعدة لزملاء الأقسام الأخرى خارج نطاق الواجب الرسمي، والتعاون الفعال في تحسين سير العمل داخل المستشفى.

يمكن تفسير هذه العلاقة بالبيئة العملية في "مركز الأم والطفل"، حيث عملت الإدارة على ترسيخ قيم العدالة في توزيع المناوبات وتقدير الجهود من خلال منح تقديرٍ معنوي ومكافآت رمزية للعاملين المتميزين. كما شجعت الفرق الطبية على الانخراط في اجتماعات دورية لمناقشة تطوير بروتوكولات العناية بالمرضى، مما عزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة. وعليه، تؤكد هذه المعطيات صدق الفرضية الفرعية الأولى ميدانياً، وتدلل على

الأثر الإيجابي لاستمرار دعم القيم التنظيمية في تعزيز الانضباط وروح التعاون التي تنعكس بشكل مباشر على جودة خدمات المركز وكفاءته.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة إلى قوية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ($r=0.674$) ، تختلف هذه النتيجة مع دراسة محمد جمال مخلوف (2024) في المعاهد العليا المصرية من حيث طبيعة المتغير، التي سجلت ارتباطاً متوسطاً بين سلوك المواطنة والصراع التنظيمي. ($r=0.514$) يُعزى هذا التفاوت إلى أن القطاع الصحي - بحكم طبيعته الإنسانية - يُحوّل القيم التنظيمية إلى سلوكيات ملموسة (كالمبادرة في دعم المرضى أو تحسين الإجراءات) بشكل أكثر فاعلية، مما يدعم فرضية أن السياق المؤسسي يُعدّ عاملاً وسيطاً في قوة العلاقة بين المتغيرين.

1-3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت.

الجدول رقم 19: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

المحور	المتوسط	انحراف	Pearson	(sig)
المعتقدات التنظيمية	14.57	3.68	**0.772	0.001
سلوك المواطنة التنظيمية	103.35	12.5		

يبين الجدول رقم (19) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير المعتقدات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.772 عند مستوى دلالة $p = 0.000$ وتشير هذه القيمة إلى أن ارتفاع مستوى تبني المعتقدات التنظيمية—كالثقة المتبادلة

بين الزملاء، والشعور بالعدالة في توزيع المسؤوليات والفرص—يُصاحبه ارتفاع ملحوظ في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أكد عدد من العاملين أن أهم هذه المعتقدات تتمثل في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، والاستجابة الفورية لشكاواهم وتلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية، مما يعزز ولاءهم والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة. كما ساهمت بيئة التعاون والعدالة المتبادلة بين جميع المستويات الإدارية والفنية في دفع الموظفين إلى تجاوز واجباتهم الرسمية والمبادرة بالمساعدة والعمل الجماعي، وهو ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الثانية ميدانياً.

تُظهر نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية (كالثقة المتبادلة، والعدالة في توزيع الفرص، وإشراك الموظفين في صنع القرار) وسلوك المواطنة التنظيمية (مثل المبادرة بالمساعدة، والعمل الجماعي) لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية، وهو ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية. اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة **طه إسماعيل محمود (2018)** التي أكدت على دور الثقافة التنظيمية في تحسين الخدمات الطبية من خلال تعزيز قيم التعاون والعدالة، وكذلك مع دراسة **حسام الدين سيد توفيق (2022)** التي ربطت بين أبعاد الثقافة التنظيمية (كالتمكن والعدالة) وتحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات. كما تدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة **Ferencoovà et al. (2016)** حول تأثير بيئة العمل التفاعلية والعلاقات الإيجابية بين الموظفين على تعزيز الإبداع، والتي تعكس بدورها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

من جهة تتفق النتائج مع دراسة **سلام بن سالم التوبي (2022)** التي وجدت مستوى مرتفعاً لسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع التعليمي، وخاصة في أبعاد الضمير والكمياسة، وهو ما يتطابق مع تركيز المشاركين في الدراسة الحالية على قيم التعاون والتجاوب مع احتياجات المؤسسة. كما تعزز نتائج الدراسة ما أشارت إليه دراسة **Niveditha & Dr.**

Sujatha (2020) حول تأثير القيادة الفعالة والهياكل التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن إشراك الموظفين في صنع القرار - كما ورد في الدراسة الحالية - يُعد مظهرًا من مظاهر القيادة التشاركية التي تدعم هذا السلوك.

في المقابل تختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي لم تجد فروقًا دالة إحصائيًا بين المتغيرات الديموغرافية وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة **ربحة ريغي (2021)** التي لم تُسجل فروقًا في مستوى الثقافة التنظيمية بناءً على العمر أو الجنس، بينما أظهرت الدراسة الحالية أن إشراك الموظفين وتلبية احتياجاتهم (كأحد مكونات المعتقدات التنظيمية) كان له تأثير مباشر على سلوكياتهم الإيجابية، وهو ما قد يعكس خصوصية القطاع الصحي وطبيعة المهام التي تتطلب تعاونًا أعلى. كما تختلف في قوة العلاقة المُسجلة (0.772) مقارنة بدراسات أخرى مثل دراسة **أسماء سوالي (2024)** التي ربطت بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستوى ارتباط متوسط.

4-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت.

الجدول رقم 20: يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

المحور	المتوسط	انحراف	Pearson	(sig)
الأعراف التنظيمية	23.24	4.05	**0.831	0.001
سلوك المواطنة التنظيمية	103.35	12.5		

يبين الجدول رقم (20) وجود ارتباط طردي قوي جداً بين متغير الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.831 عند مستوى دلالة 0.001

وتشير هذه القيمة إلى أن الالتزام الصارم بالأعراف والإجراءات المتعارف عليها داخل المستشفى — مثل إجراءات نقل الورديات المنظمة، وطقوس بدء اليوم الطبي من جولات الصباح المشتركة بين الفرق.

يتجلى أثر هذه الأعراف في خلق بيئة عمل مستقرة تتسم بالوضوح والثقة المتبادلة، فحين يعرف كل موظف دوره بدقة ويحترم توقيت التسليم والاستلام أثناء تبادل المناوبات، يزداد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه زملائه والمريض على حدّ سواء. كما تسهم الاجتماعات الدورية الصباحية والمسائية، التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من تقاليد المستشفى، في تعزيز التواصل بين الأطباء والمرضى والفنيين، فتولد روح تعاون تتجاوز مجرد أداء الواجبات الرسمية.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صدق الفرضية الفرعية الثالثة ميدانياً، وتبرز دور الأعراف التنظيمية في دفع الموظفين إلى المبادرة الطوعية بالمساعدة، والمشاركة البناءة في اقتراح تحسينات عملية، والالتزام بروح الفريق الواحد التي تعزز جودة الرعاية وتقوي الثقة داخل المؤسسة.

تُظهر نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين الأعراف التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (معامل ارتباط بيرسون = 0.831)، وهو ما يتوافق مع الدراسات التي ربطت بين الهياكل التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة **Niveditha & Dr. Sujatha (2020)** التي أكدت على دور الهياكل الواضحة وفعالية القيادة في تعزيز السلوكيات التطوعية لدى الموظفين في القطاع الصحي الهندي. ففي الدراسة الحالية، ساهمت الأعراف - كاجتماعات المناوبات الصباحية وتنظيم نقل الورديات - في خلق توقعات واضحة للموظفين، مما قلل من الغموض ودفعهم للمبادرة بتقديم مقترحات تحسينية تتجاوز الواجبات الرسمية، وهو ما يتطابق مع ما أشارت إليه دراسة **بطاهر بخته (2019)** حول دور السلوك التنظيمي في تحفيز الأداء عبر تعزيز الثقة بين العاملين.

5-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن حمادي زاوية تيارت - تيارت.

الجدول رقم 21 : يوضح مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

المحور	المتوسط	انحراف	Pearson	(sig)
التوقعات التنظيمية	20.36	3.25	**0.598	0.001
سلوك المواطنة التنظيمية	103.35	12.5		

يبين الجدول رقم (21) أن هناك ارتباطاً طردياً متوسطاً إلى قوي بين التوقعات التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.598 عند مستوى دلالة 0.001

وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح التوقعات والأهداف السنوية للمؤسسة، المعلن عنها للموظفين ومترجمة في خطط تنمية الموارد البشرية وتدريب الكوادر، يصاحبه ارتفاع ملموس في ممارسات المواطنة التنظيمية.

يمكن تفسير ذلك بأن تخصيص المؤسسة برنامجاً سنوياً لتحديد الاحتياجات البشرية وتوفير التدريب والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، يخلق لدى الموظف شعوراً بالأمان المهني والثقة في خطط الإدارة. وعندما يدرك العاملون أن التزامهم بأداء الخطط المحددة سيسهم في تحقيق أرباح أكبر تعود عليهم بالعلاوات والمنح، يزداد ولاؤهم ويُظهرون سلوكيات تتجاوز الواجب الوظيفي الرسمي، مثل المبادرة بالتعاون ودعم الزملاء وتحسين سير العمل، وهو ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الرابعة ميدانياً.

تتفق النتائج مع دراسة بطاهر بخته (2019) التي أكدت على أن السلوك التنظيمي القائم على الشفافية يحفز الموظفين على تحسين أدائهم، حيث أن تخصيص المؤسسة

الاستشفائية لبرامج تدريبية مرتبطة بمكافآت مادية (كالعلاوات) خلق حافزاً معنوياً ومادياً للالتزام الموظفين، مما يعكس تكاملاً بين البُعدين المادي والمعنوي في دعم السلوك الإيجابي. كما تتسجم النتائج مع دراسة **حسام الدين سيد توفيق (2022)** التي ربطت بين "تشجيع الإنجاز" كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء في قطاع الاتصالات المصري، حيث أن ربط التوقعات التنظيمية بمكافآت ملموسة يُعد شكلاً من أشكال التشجيع الذي يعزز الولاء التنظيمي.

في المقابل، تُظهر الدراسة الحالية اختلافاً في قوة الارتباط مقارنة بدراسات ركزت على متغيرات أخرى، مثل دراسة **أسماء سوالي (2024)** التي سجلت معامل ارتباط أقل (0.65) بين العدالة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد يعود هذا الفرق إلى طبيعة المتغير المدروس؛ ففي حين تركز العدالة على تصورات الموظفين للإنصاف، ترتبط التوقعات التنظيمية بالوضوح العملي للأهداف والمسارات، مما قد يكون أكثر تأثيراً في البيئات عالية الضغط كالمستشفيات، حيث يُقلل الوضوح من التوتر ويزيد القدرة على التكيف. كما تختلف النتائج عن دراسة **ربحة ريغي (2021)** التي لم تجد تأثيراً لمتغيرات ديموغرافية على الثقافة التنظيمية، بينما أشارت الدراسة الحالية إلى أن التوقعات التنظيمية الفعالة تعتمد على تكامل عوامل مثل الخبرة والمؤهلات، خاصة في المهام الحرجة كتنسيق المناوبات الطبية، مما يعكس خصوصية القطاع الصحي وارتباطه بمهارات محددة.

2. نتائج الدراسة:

أثبتت نتائج هذه الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين متغيرات الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية "بن حمادي زاوية تيارت". فعند دراسة الفرضيات الفرعية الخمس تبين أن:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد أن تعزيز القيم التنظيمية (كالعدالة، التواصل الفعال، والدعم الإداري) يُحفّز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية تتجاوز الواجبات الرسمية، مثل التعاون الطوعي والمبادرة في تحسين الخدمات.
 - سُجّلت علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين القيم التنظيمية (كالالتزام بالبروتوكولات والانضباط) وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يعكس دور القيم المنظمة في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة.
 - ارتبطت المعتقدات التنظيمية (كالثقة والعدالة) بعلاقة قوية جداً مع سلوك المواطنة، مما يؤكد أهمية إشراك الموظفين في صنع القرار وتلبية احتياجاتهم لتعزيز الولاء التنظيمي.
 - سُجّلت أقوى علاقة ارتباطية بين الأعراف التنظيمية (كتنظيم المناوبات والاجتماعات الدورية) وسلوك المواطنة، حيث ساهمت هذه الأعراف في خلق بيئة عمل مستقرة ومُتعاونة.
 - علاقة متوسطة إلى قوية بين وضوح التوقعات التنظيمية (مثل خطط التدريب والمكافآت) وسلوك المواطنة، مما يُبرز دور الحوافز المادية والمعنوية في تحفيز المبادرات الذاتية.
- تُشير هذه القيم إلى أن كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية—من المبادئ والقيم وصولاً إلى التقاليد والأعراف والآفاق المستقبلية المتوقعة—يسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز استعداد الموظفين لتجاوز التزاماتهم الوظيفية الرسمية والمبادرة بممارسات المواطنة التنظيمية،

كالتعاون الطوعي مع الزملاء، والمشاركة البناءة في تحسين إجراءات العمل، والدفاع عن سمعة المستشفى وجودة خدماته.

3. الاقتراحات:

في ضوء هذه النتائج، لابد من الانطلاق في ترسيخ ثقافة تنظيمية شاملة تعزز كل بعد من أبعادها بما يخدم تطور سلوك المواطنة التنظيمية. ينبغي أولاً نشر منظومة القيم التنظيمية بوضوح لدى جميع العاملين من خلال ورش عمل واجتماعات دورية تفسر دور كل قيمة في إثراء بيئة الرعاية الصحية وتحسين تجربة المرضى. كما يجب خلق بيئة ثقافية داعمة تركز على تواصلٍ مفتوح يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والولاء.

من جهة أخرى، يلزم الاهتمام بصياغة وتثبيت الأعراف التنظيمية—كإجراءات تبادل الورديات، واجتماعات بدء اليوم الطبي، واستخدام قوائم التحقق—على أنها تقاليد مشتركة تسهم في توحيد الأداء وضبطه، مع الحرص على إشراك القدامى في تدريب الجدد لمنحهم الخبرة وإرساء روح الفريق. ويجب كذلك أن ترتبط التوقعات التنظيمية بأهداف سنوية واضحة وبرامج تنمية بشرية مدعومة بتدريب وتطوير مستمر، بحيث يدرك الموظف أن التزامه بتحقيق هذه الأهداف سيُترجم إلى حوافز مادية ومعنوية عادلة تعزز من رضاه المهني واستقراره داخل المؤسسة.

أخيراً، من الضروري تفعيل نظام حوافز مبنية على العدالة والشفافية يحفز المبادرات الفردية والجماعية على حد سواء، مع الانتباه إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة عبر قنوات اتصال مرنة تعمل على تسهيل المهام وتبادل المعرفة. كما تُسهم مشاركة الموظفين في مناسباتهم الشخصية وترؤس المديرين لفعاليات المواطنة التنظيمية في تعزيز الانتماء والرضا، فتستمر دائرة التعاون والتطوير داخل "مركز الأم والطفل" في خدمة رسالة المستشفى وتحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة.

الخاتمة

الخاتمة:

تُشكّل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية العمود الفقري الذي يضبط سلوك العاملين ويوجّههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. فعندما تنغرس قيم التعاون والاحترام والنزاهة في معايير العمل اليومية، يصبح إنماء سلوك المواطنة التنظيمية أمراً طبيعياً يساهم في ترشيد الموارد وضمان استمرارية جودة الرعاية. وعلى العكس من ذلك، فإن غياب ثقافة داعمة لهذه السلوكيات الإيجابية يفتح المجال للتراكمات السلبية التي قد تقود إلى تراجع الأداء وفقدان الثقة بين الموظفين والإدارة، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءات المستشفى وقدرته على تقديم خدمات صحية آمنة وفعّالة.

يتطلب تعزيز هذه الثقافة العمل على إرساء قيادة تلتزم برؤية استراتيجية تتجسد في أهداف سنوية واضحة وقابلة للقياس، إلى جانب تطبيق آليات عدالة تنظيمية موضوعية في الترقية والتكريم، بحيث تنال الجهود المتميزة أقصى قدر من الدعم المادي والمعنوي.

ولا يكفي مجرد وضع السياسات، بل يجب أيضاً تبني أساليب تواصل داخليّ فعّالة من خلال لقاءات وورش عمل تشاركية، تمكّن الموظفين من التعبير عن آراءهم وتساهم في تعزيز شعور الانتماء والمسؤولية المشتركة. كما ينبغي بناء برامج تدريبية وتطويرية مستمرة ترتقي بالمهارات التقنية والسلوكية للعاملين، وتمكنهم من التعامل بمرونة مع التحولات المتسارعة في بيئة الرعاية الصحية.

ولضمان استمرارية هذا البناء الثقافي، لا بد من تفعيل نظام رصد وتقييم دوريّ يتابع مؤشرات الأداء الرئيسة واستبيانات الرضا الوظيفي لتحديد نقاط القوة ومعالجة أية معوقات قبل أن تتفاقم. إن التقييم المستمر يتيح للمؤسسة التعرف على تأثير الاستراتيجيات المعتمدة في تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية وقياس أثر الحوافز والتدريبات على مستوى الالتزام والإنتاجية.

وفي ظل التحديات المتواصلة والضغط المتزايدة على القطاع الصحي، يصبح الاستثمار بالثقافة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من خيار تنظيمي؛ إنه ضرورة استراتيجية تضمن استقرار العاملين وتحفيزهم نحو الابتكار، فتنعكس نتائجه مباشرة على جودة الرعاية المقدمة وصحة المجتمع ككل.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ. كتب:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، 2003، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. العميان، محمود سليمان، 2003، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن.
3. العميان، محمود سلمان، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان.
4. العطية، ماجد، 2003، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق، عمان.
5. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، 2005، إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
6. الرفاعي، رفاعي محمد، وعبد المتعال، محمد سيد أحمد، 2006، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل. الجزء الأول، دار المريخ، السعودية.
7. القريوتي، محمد قاسم، 2008، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة الرابعة، دار الشروق، الأردن.
8. الفرحان، أمل أحمد، 2003، الثقافة التنظيمية والتطور الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
9. الكبيسي، عامر خضير، 2004، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
10. هريم، حسن، 2004، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد، عمان.

11. بوفلجة، غياث، 1998، القيم الثقافية والتسيير . دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، 1998.
12. جاد الرب، سيد محمد. 2005 السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة .مطبعة العشري، الإسماعيلية.
13. - أبو المجد، عبد الجليل. (2010). مفهوم المواطنة في الفكر الإسلامي الدار البيضاء المغرب: إفريقيا الشرق.
14. أبو سمعان محمد ناصر (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.
15. إسماعيل محمد ناصر وآخرون. (2012) . أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة.
16. حامد، سعيد شعبان. (2006). الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية- بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر.
17. الرقاد، هناء خالد وأبو دية عزيزة. (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة
18. حسني، علياء علاء الدين نوح (2013) . أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
19. حواس أميرة محمد رفعت (2003) أثر الإلتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر .

20. ريان، مجد حسن . (2006). سلوك المواطنة التنظيمية وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

ب. مقالات علمية:

1. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ أحمد، 2010، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق.
2. أبا زيد، رياض، 2010، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث.
3. أبو تايه، بندر كريم، 2012، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية.
4. إسماعيل، محمد ناصر وآخرون، 2012، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد.
5. العر، زياد، 2015، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات العلوم الإدارية.
6. العبادي، هاشم، والجاف، ولاء جودت، 2012، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد.
7. الطحطوح، عالية، 2016، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة الملك عبد العزيز.
8. الطعامسة، سلامة، وحسب الله، عبد الحفيظ، 2015، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية.
9. الفقيه، عبد المجيد، وآخرون، 2014، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة آداب الفراديني.

10. قبقيب، عيسى. المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية، 2008.

11. منصورية، رشيد، وبن ختو، فريد. سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2015.

12. الطبولي، محمد عبد الحميد وآخرون. الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة. مجلة نقد وتنوير، 2015.

13. هاشم، بشرى، وآيسل عثمان. أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم التكاليف. مجلة كلية بغداد، 2012.

14. الزغبى، خالد. أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد والإدارة، 2008.

ج. أطروحات ورسائل جامعية

1. عاشوري، ابتسام. الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

2. منير إبراهيم أحمد طالب. علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي. جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.

3. الطحطوح، عالية إبراهيم. تأثير أنماط القيادة الإدارية. جامعة الملك عبد العزيز، 2016.

4. الشوا، جمانا ماهر. الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية. جامعة الأزهر، غزة، 2015.

5. الزهراني، محمد بن عبد الله. سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة أم القرى، 2007.

6. الكيحل، وليد بختي. دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة وهران، 2016.

7. كيروان، صباح. دور ظروف العمل في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية. جامعة جيجل، الجزائر، 2015.
8. نوح، علياء حسني. أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات. جامعة الشرق الأوسط، 2013.
9. العر، عاشور. التمكين النفسي وسلوك المواطنة. جامعة سطيف، الجزائر، 2014.
10. إلياس سالم. تأثير الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية. جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2006 و 2007.
11. طه بركات، منال. إدارة الجودة والثقافة التنظيمية. الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
12. عاكف لطفي خصاونة. إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد، الأردن، 2011.
13. إيهاب فاروق العاجز. دور الثقافة التنظيمية في الإدارة الإلكترونية. الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

1. Jean François. Souterrain organisation et gestion de l'entreprise. Éditions Foucher, Paris, 2006.

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Daft, R. Organization Theory and Design. 7th ed., South-Western College Publishing, Ohio, 2001.
2. Murrell, K.L., & Meredith, M. Empowering Employee. McGraw-Hill, New York, 2000.
3. Silverthorne, Colin P. Organizational Psychology in a Cross-Cultural Perspective. University Press, New York, 2005.
1. Dipaola, Michael. Organizational Citizenship Behavior in Schools. Journal of School Leadership, 2001.
2. Farahbod, F. Organizational Citizenship Behavior and Justice. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research, 2012.

3. Mousavi Davoudi, S. M. A Comprehensive Study of OCB. *Journal of Economics and Management*, 2012.
4. Noruzy, A., et al. Organizational Justice and OCB. *Indian Journal of Science and Technology*, 2011.
5. Tastan, M., & Yilmaz, K. OCB and Justice Scale in Turkish. *Education and Science*, 2008.
6. Unal, O. F. Job Satisfaction and OCB. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 2013.
7. Yen, et al. OCB and Information System Success. *Journal of Information & Management*, 2008.

الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية

استبانة:

تحية طيبة وبعد

في اطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير موارد البشرية بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية - دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية بن حمادي زاوية. - تيارت-

يشرفنا ان نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي لذا نرجو منكم ابداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة واستخدامها فقط في نطاق البحث العلمي

نشكركم على مساهمتكم الجادة في ابداء آرائكم حول هذه الاستبانة المقدمة تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير

تحت إشراف:

- أ.د محمد مرزوقي

من إعداد الطالبة:

- دريس آية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
 من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

ثانوي تكوين مهني جامعي
 شبه طبي طب

4- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 الى 10
 من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

5- الوظيفة:

طبيب ممرض شبه ممرض
 اخصائي نفسي قابلة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
القيم التنظيمية						
					أحرص على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المستشفى.	.1
					أهتم بإنجاز مهامك ضمن الفترة الزمنية المحددة.	.2
					لا ألتزم بمواعيد العمل الرسمية كما هو موضح في نظام المستشفى.	.3
					أشارك المعلومات الجديدة مع زملائي لتطوير المستشفى.	.4
					أعلم أن المستشفى تعتبر الموظفين أهم مورد لديها.	.5
المعتقدات التنظيمية						
					لا أحرص على المشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات داخل المستشفى.	.6
					أحافظ على توازن واضح بين السلطة والمسؤولية الموكلة لي.	.7
					لا أتعرف بأهمية تطوير العلاقات بين مختلف أقسام المستشفى وأعمل على تعزيزها.	.8
					أعمل على تحقيق إنجازات ملموسة، إذ سيتم ترقيتي بناءً على نجاحاتي.	.9
الأعراف التنظيمية						
					أعمل على تعزيز التعاون مع زملائي من خلال اتباع المعايير المعتمدة في المستشفى.	.10
					أستخدم الممارسات المتبعة لتشجيعي على إنجاز العمل بطرق مبتكرة وحديثة.	.11
					أسعى للاستفادة من الإجراءات المتعارف عليها لمساعدتي على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.	.12

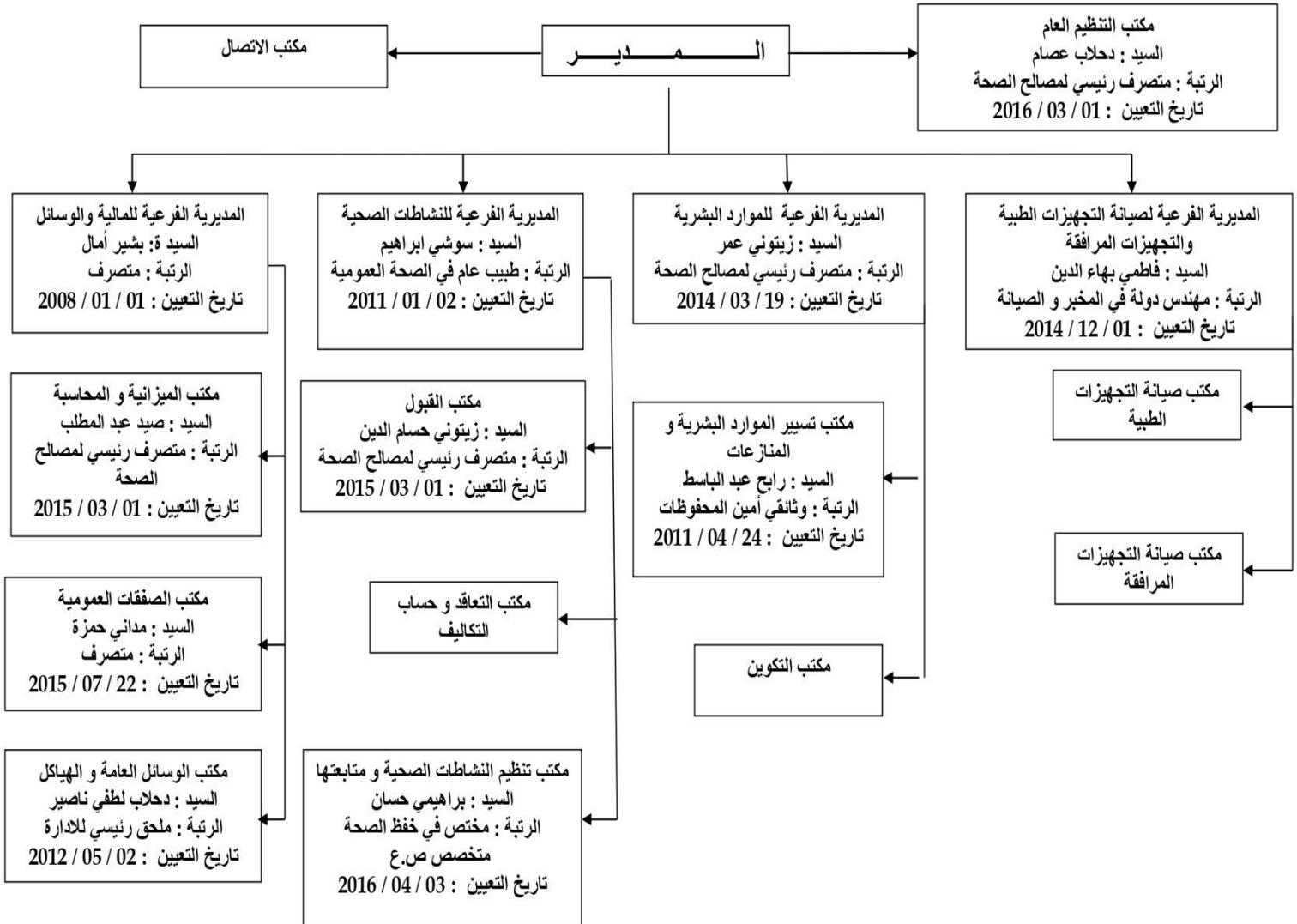
					13. احرص على تبني العادات التنظيمية من اجل الزيادة من مستوى التعلم بيني وبين زملائي.
					14. لا التزم بالسياسات التنظيمية لتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي مع جميع الموظفين.
التوقعات التنظيمية					
					15. استفد من دعم الإدارة لمساعدتي على التكيف مع بيئة العمل.
					16. اعتمد على تزويدي بالمعلومات اللازمة لأداء عملك بدقة.
					17. اشارك في الظروف التي تسعى المؤسسة لتوفيرها لتعزيز تعلمي وتطوري المستمر.
					18. لا أتقبل النقد البناء كوسيلة لتحسين أدائي وتطوير مهاراتي
					19. التزم بتكييف إجراءات عملي وفقاً لطبيعة المهمة المطلوبة لتحقيق أفضل النتائج.

المحور الثاني: استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أساعد زملائي في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بكل تعاون.	1.
					أهتم بمساعدة العاملين الجدد على التأقلم بسرعة مع بيئة العمل.	2.
					أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.	3.
					أبادر بمساعدة زملائي الذين يعانون من أعباء عمل كبيرة.	4.
					أضحى ببعض اهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	5.
					أسعى جاهداً لتفادي المشكلات قبل وقوعها.	6.
					أحرص على إبلاغ من حولي بما أنوي القيام به لتجنب الإحراج في العمل.	7.
					أخطر المسؤول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة تتعلق بالعمل.	8.
					أساهم في حل المشكلات التي تنشأ بين زملائي في المستشفى.	9.
					أحرص على تزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعد على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.	10.
					إذا أخطأت بحق أحد زملائي، فإنني أبادر بالاعتذار منه.	11.
					أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل حفاظاً على الأجواء الإيجابية.	12.
					أركز على الامتيازات والجوانب الإيجابية في مناصبي أكثر من السلبيات التي لا تنسجم مع رغباتي.	13.
					أنجز الأعمال الإضافية دون تدمير أو تردد.	14.
					أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي برحابة صدر ودون إثارة المشاكل.	15.
					أتابع بانتظام الإعلانات والمذكرات والمراسلات الصادرة عن المستشفى وأحرص على الرد عليها.	16.
					أحرص على إعطاء صورة إيجابية عن المستشفى للآخرين.	17.

				ألتزم بحضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل.	18.
				أتفاعل بإيجابية مع جميع التغيرات التي تحدث في المستشفى.	19.
				ألتزم للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.	20.
				ألتزم بالنظام الداخلي للمستشفى حتى وإن لم يكن هناك من يراقبني.	21.
				أتعامل بعناية مع الأجهزة والمعدات في مكان عملي للحفاظ عليها.	22.
				أقدم المبادرات الهادفة إلى تحسين العمل وتطويره.	23.
				أحرص على إبلاغ جهة عملي مسبقاً إذا لم أتمكن من الحضور.	24.

الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الملحق 03 مخرجات SPSS .

		الاستبيان
01ف	Corrélation de Pearson	0.787**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
02ف	Corrélation de Pearson	0.935**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
03ف	Corrélation de Pearson	0.930**
	Sig. (bilatérale)	
	N	
04ف	Corrélation de Pearson	0.947**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
05ف	Corrélation de Pearson	0.693**

	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
06ف	Corrélation de Pearson	0.915**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
07ف	Corrélation de Pearson	0.896**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
08ف	Corrélation de Pearson	0.939**
	Sig. (bilatérale)	
	N	
09ف	Corrélation de Pearson	0.924**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
10ف	Corrélation de Pearson	0.415**

	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30
		الاستبيان
01ف	Corrélation de Pearson	0.806**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
02ف	Corrélation de Pearson	0.925**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
03ف	Corrélation de Pearson	0.862**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30

04ف	Corrélation de Pearson	0.920**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
05ف	Corrélation de Pearson	0.827**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
06ف	Corrélation de Pearson	0.888**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
07ف	Corrélation de Pearson	0.891**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
08ف	Corrélation de Pearson	0.929**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30

09ف	Corrélation de Pearson	0.886**
	Sig. (bilatérale)	0
	N	30
الاستبيان	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,982	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	24

		الجنس	الاقدمية	الوظيفة
N	Valide	30	30	30
	Manquant e	0	0	0

		الجنس	الاقدمية	الوظيفة
N	Valide	70	70	70
	Manquant e	0	0	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكر	11	36.7%
	انثى	19	63.3%
	Total	30	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	أقل من 05	03	10.0%
	من 06 الى 10	14	46.7%
	من 11 إلى 15	09	30.0%
	من 16 سنة فما فوق	04	13.3%
	Total	30	100,0

		Effectifs	Pourcentage
Valide	طبيب	11	36.7%
	ممرض	9	30.0%
	شبه ممرض	7	23.3%
	اخصائي نفساني	2	6.7%
	قابلة	1	3.3%
	Total	30	100,0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage
ذكر	26	37.1%
Valide انثى	44	62.9%
Total	70	100,0

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	أقل من 05	7	10.0%
	من 06 الى 10	33	47.1%
	من 11 إلى 15	21	30.0%
	من 16 سنة فما فوق	9	12.9%
	Total	70	100,0

	Effectifs	Pourcentage	
Valide	طبيب	26	37.1%
	ممرض	21	30.0%
	شبه ممرض	16	22.9%
	اخصائي نفساني	2	2.9%
	قابلة	5	7.1%
	Total	70	100,0

Corrélations		
	سلوك المواطنة التنظيمية	
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,725**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	,674**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,772**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
الاعرف التنظيمية	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
التوقعات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,598**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
سلوك المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	70

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

الملحق رقم 04 جدول يوضح توزيع العمال داخل المؤسسة الاستشفائية

يتكون مجتمع الدراسة أكثر من 126 أطباء وممرضين وممرضات وخصائيين

نفسانيين حسب احصائيات ديسمبر 2024

التكرارات	الوظيفة
18	طبيب
36	ممرض
68	شبه ممرض
03	اخصائي نفساني
01	قابلة
126	المجموع

المصدر مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية

