



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة
الموسومة بـ

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية
دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة تيسمسيلت

إشراف الأستاذة:

د. مداح خالدية

إعداد الطالبتين:

- خطير بختة
- عبوشة وئام

لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الرتبة	الرتبة	الجامعة
أ. ديبح يوسف	أ. محاضر	رئيسا	ابن خلدون - تيارت
أ. مداح خالدية	أ. محاضر	مشرفا ومقررا	ابن خلدون - تيارت
أ. شعلال مختار	أ. محاضر	مناقشا	ابن خلدون - تيارت

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

"بقلب ممتن وملئ بالامتنان،نوجه إليكم أصدق كلمات الشكر والعرفان..."

أستاذتنا الفاضلة "مداح خالدية" كلمات الشكر لا تكفي لتقدير جهودك المخلصة وتوجيهاتك القيمة التي كانت نبراساً ينير دروب العلم والمعرفة دمت ذخراً للعلم وأهله.
لن ننسى فضلك ودعمك الذي كان خير عون لنا جزاك الله خيراً على ما بذلت من وقت وجهد لإثراء عقولنا وتشجيعنا.

إلى سيادة رئيس القسم،نشكر لكم حكمتكم وقيادتكم الحكيمة التي جعلت من قسمنا منار للعلم والتميز بقدر جهودكم ودعمكم الدائم لطلابكم وزملائكم.
باسمي واسم زملائي،نرفع أسمى آيات الشكر لسيادتكم على ما تقدمونه من توجيهات وإصلاحات تجعل قسمنا دائماً في الصدارة .

لكم منا كل التقدير و الاحترام على ما بذلتموه من جهود لخدمة العلم وطلابيه فأنتم مثال للعطاء والإخلاص جزاكم الله خيراً على كل حرف علمتموه وكل توجيه قدمتموه لقد كنتم خير مرشد وخير معين.

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضل الله وكان فضل
الله علينا عظيماً.

تحقق ما كان بالأمس حلماً

لن أنسى أول أسباب الجهد والكفاح وأول أسباب السعي والاندفاع للنجاح "أمي و أبي الأعزاء"
أهدي تخرجي إلى من كانت دعواتها زادي في الطريق، وحنانها بلسماً في لحظات التعب، إلى من
علمتني أن الصبر والإيمان يتحقق الحلم... إلى "أمي الحبيبة".
أهدي تخرجي إلى ملهم الكرامة من كان دعمه الصامت أقوى من الكلمات، وكان دائماً فخوراً بي...
"أبي الغالي"

إلى أخي العزيز، السند الذي لا يميل، والرفيق في كل مراحل الحياة
إلى أخواتي الحبيبات، زهرات عمري، ورفيقات القلب، وأجمل ما في أيامي.
إلى الصحبة الصادقة، أولئك الذين شاركوني الحلم وصدقوا معي الطريق، كنتم النور في عتمة
التعب، والفرح في لحظات الانجاز
وها نحن اليوم نتطرق للوداع، نودعكم بقلوب طيبة، بروح نقية، بنفس حاملة وبأعين فرحة، الحمد لله
أولاً وأخراً والحمد لله الذي بفضله وكرمه ورحمته بلغنا لحظات التخرج المنتظرة طويلاً

بختة

إهداء

بكل حب أهدي تخرجي إلى نبراس أيامي، ووهج حياتي وضلعي الثابت وأماني الأبدي "عائلتي"

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من حصد الأشواك عند دربي ليمهد لي طريق العلم "بابا الغالي".

إلى اليد الخفية والحنونة وصاحبة الدعاء الصادق "أمي الغالية"

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي أحلى إخوة في الدنيا.

شكرا إلى رفاق الدرب، للأحبة، لمن أصبحوا جزء من حياتي إلى من هون علي صعوبة الأيام

بضحكاتهم ومرحهم، إلى رفاق الخطوة الأولى وما قبل الأخيرة.

أدامكم الله ملوكاً في عرش قلبي وحفظكم ملاذاً إليه أنتمي.

ختما لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساهم وكان عوناً لي وسنداً في رحلتي، الحمد لله الذي هيئ البدء

ويسر الطريق، الحمد لله على التمام وحسن الختام.

ونأه

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية وذلك بدراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت بهدف معرفة سلوك المواطنة التنظيمية عند موظفين مديرية الشباب والرياضة، وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية؟

اعتمدنا على منهج دراسة حالة عبر استخدام الاستبيان كأداة بحث والذي تم تطبيقه على عينة قصدية من موظفين مديرية الشباب والرياضة وقد بلغت 50 مفردة، وقد أسفرت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :
_وجود الاحترام المتبادل بين الزملاء

_يعتبر الموظفون ان سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين فاعلية العلاقات المهنية
_يشكل الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام عائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مما يؤدي إلى تراجع مبادرة والانخراط في السلوكيات الايجابية

_تعتبر العوامل الثقافية و التنظيمية داخل المؤسسة عامل مؤثر بشكل مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية
الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، تعزيز العلاقات العامة المؤسسات الجزائرية

Abstract :

This study aims to understand the role of organizational citizenship behavior in enhancing public relations in Algerian institutions. This study was conducted through a field study at the Youth and Sports Directorate in Tissemsilt Province. The goal was to understand organizational citizenship behavior among employees of the Youth and Sports Directorate. The study was based on the following main question: What is the role of organizational citizenship behavior in enhancing public relations in Algerian institutions? We adopted a case study approach using a questionnaire as a research tool, which was applied to a purposive sample of 50 employees of the Youth and Sports Directorate. The study yielded several results, the most important of which are:

- _ The presence of mutual respect among colleagues
- _ Employees believe that organizational citizenship behavior contributes significantly to improving the effectiveness of professional relationships
- _ Work stress and poor task allocation constitute obstacles to adopting organizational citizenship behavior, leading to a decline in initiative and engagement in positive behaviors
- _ Cultural and organizational factors within the institution are a direct influence on organizational citizenship behavior

Keywords: Organizational citizenship behavior, enhancing public relations, Algerian institutions

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

إهداء

الفهرس

مقدمة أ

الجانب المنهجي

- 1- الاشكالية : 5
- 2- أسئلة البحث: 5
- 3- الفرضيات : 6
- 4- أهمية البحث: 6
- 5- أهداف البحث: 7
- 7- أسباب اختيار الدراسة 7
- 8- منهج الدراسة: 7
- 9- مجتمع الدراسة: 8
- 10- المعاينة وعينة البحث : 8
- 11- أدوات الدراسة : 9
- 12- حدود الدراسة : 10
- 13- مفاهيم الدراسة : 10
- 14- الدراسات السابقة : 12

الفصل الأول: سلوك المواطنة

- تمهيد: 23
- المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية. 24
- المطلب الأول : ماهية سلوك المواطنة التنظيمية 24
- الشكل رقم (1) : نشأة سلوك المواطنة التنظيمية 29
- المطلب الثاني : أهمية وفوائد سلوك المواطنة التنظيمية 29
- المبحث الثاني: أبعاد وسبل المواطنة التنظيمية 32
- المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية 32
- المطلب الثاني: سبل تعزيز، الآثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية 34

38 خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: العلاقات العامة والمؤسسات الجزائرية.

40 تمهيد

41 المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.

41 المطلب الأول: أهمية العلاقات العامة.

43 المطلب الثاني: مجالات العلاقات العامة.

46 المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة.

47 المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة.

49 المطلب الثاني: سبل تعزيز المواطنة التنظيمية للعلاقات العامة.

53 خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

63 عرض نتائج الدراسة:

86 تفسير ومناقشة الفرضيات

91 النتائج العامة

92 خاتمة:

93 خاتمة:

95 قائمة المصادر والمراجع

100 الملاحق

قائمة الجداول

توزيع افراد العينة حسب الجنس	63
توزيع افراد العينة حسب السن	63
توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	64
توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	64
استجابات افراد العينة للسؤال 01 (هل تشعر بانك تنتمي لمؤسستك)	65
استجابات افراد العينة على السؤال الاختياري (إذا كانت اجابتك بنعم، ماهي الأسباب التي تجعلك تحس بالانتماء)	65
استجابات افراد العينة على السؤال 02 (هل المشاركة في أنشطة تطوعية او إضافية تعزز انتمائك لمؤسستك)	66
استجابات افراد العينة على السؤال 03 (هل تعتقد ان التعاون بين الموظفين يعزز الأداء الجماعي داخل المؤسسة)	67
نتائج السؤال 04 (الي أي مدى تساهم ممارسات المواطنة في تحسين جودة العمل مثل الكفاءة الدقة والابتكار في مؤسستك)	68
نتائج السؤال 05 (ما مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية)	68
نتائج السؤال 06 (هل هناك فروق في تأثير المواطنة التنظيمية علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص)	69
نتائج السؤال 07 (تؤدي ممارسات المواطنة التنظيمية الي زيادة التعاون بين الموظفين)	69
نتائج السؤال 08 (هل تعتقد ان التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة في مؤسستك) .	70
نتائج السؤال 09 (ما مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تعزيز فعالية العلاقات داخل المؤسسة)	71
نتائج السؤال 10 (هل تري ان تشجيع الإدارة لسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة يؤدي الي تحسين مستوى العلاقات العامة)	71
نتائج السؤال 11 (برأيك ما هي اهم السلوكيات التنظيمية التي تساهم في تطوير العلاقات العامة)	72
نتائج السؤال 12 (ماهي أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة)	73
نتائج السؤال 13 (الي أي مدى يؤثر غياب ثقافة المواطنة التنظيمية على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل)	74
نتائج السؤال 14 (ما هو العائق الأكبر امام تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية في مؤسستك)	74

نتائج السؤال 15 (كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية).....	75
نتائج السؤال 16 (كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية).....	76
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والتعاون بين الموظفين.....	77
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي وتأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة.....	78
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والفروق في وجود تأثير للمواطنة التنظيمية علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص.....	79
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والاعتقاد ان تحسين بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات داخل المؤسسة.....	80
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي وابرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية.....	82
نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي واهم العوائق امام تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية.....	84

قائمة الأشكال

نشأة سلوك المواطنة التنظيمية.....	29
-----------------------------------	----

مقدمة

في خضمّ التحولات البنيوية العميقة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، وفي ظل تسارع التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، أصبحت ديناميات الإدارة والتسيير تعتمد على مقاربات جديدة لا تقتصر فقط على إدارة الموارد المالية والتقنية، بل بات العنصر البشري يحتلّ مركز الصدارة في صناعة الأداء المؤسسي الفعّال والمستدام. وفي هذا السياق، لم يعد النظر إلى الموظف بمنظور الآلة أو الأداة الإنتاجية فقط، بل بوصفه فاعلاً اجتماعياً مؤثراً، يملك القدرة على إحداث التغيير، المبادرة والمساهمة في تشكيل الثقافة التنظيمية من الداخل، ومن هنا، برز مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية كأحد المفاهيم الحديثة والمهمة التي باتت تحظى باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما لها من تأثيرات جوهرية على الأداء الجماعي، الانضباط الذاتي، والانسجام الداخلي داخل المؤسسات.

يمثل سلوك المواطننة التنظيمية مجموع السلوكيات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الواجبات الرسمية، مثل: التعاون مع الزملاء، الالتزام الطوعي بالأنظمة، تقديم المساعدة دون طلب، إظهار الولاء والانتماء للمؤسسة، واحترام القواعد حتى في غياب الرقابة، وتكمن أهمية هذه السلوكيات في كونها تُعزّز فعالية بيئة العمل من جهة، وتُدعم الأداء المؤسسي من جهة ثانية، عبر تنمية الانسجام الاجتماعي الداخلي، وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، كما أن المؤسسات التي تُشجّع هذا النوع من السلوكيات تملك قدرة أكبر على الصمود في وجه الأزمات، والمرونة في التكيف، وتقدّم صورة مؤسسية إيجابية أمام الرأي العام، الشركاء والمتعاملين.

في موازاة ذلك، تُعد العلاقات العامة من أبرز الوظائف الاتصالية في المؤسسات الحديثة، نظراً لما تقوم به من أدوار استراتيجية تجمع بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، وتسهم في بناء صورة ذهنية واضحة وإيجابية عن المؤسسة. وتعمل العلاقات العامة على توجيه الرسائل الاتصالية، إدارة الأزمات، تعزيز السمعة، وصياغة خطاب المؤسسة أمام مختلف الأطراف المعنية. غير أن فعالية العلاقات العامة لا ترتبط فقط بالخطط الاتصالية أو بمهارات المختصين في المجال، بل ترتبط بدرجة أكبر بالسلوك التنظيمي العام داخل المؤسسة، وبخاصة سلوك الموظفين وتمثيلهم لقيم المؤسسة، وهو ما يُجسّده بشكل واضح سلوك المواطننة التنظيمية.

إن التفاعل بين سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة لا يقتصر على الجانب الوظيفي، بل يمتدّ إلى عمق البنية القيمية والثقافية للمؤسسة، حيث يُمكن اعتبار الأول كقاعدة دعم حيوية للثاني. فالمؤسسة التي يسود فيها الانضباط الطوعي، التعاون، والالتزام الجماعي، تكون أكثر قدرة على ترسيخ صورتها الاتصالية، وتعزيز مصداقيتها، وبناء شبكات من العلاقات الفعّالة داخليًا وخارجيًا. ومن هذا المنطلق، لا يمكن فصل سلوك الأفراد عن الأداء الاتصالي، لأن العلاقات العامة الناجحة تعتمد في جزء كبير منها على تمثيل صادق وحقيقي لقيم المؤسسة، وهو ما لا يتحقق إلا عندما يكون الموظف واعيًا بدوره غير الرسمي في دعم المؤسسة، ودافعًا باتجاه تحقيق أهدافها، حتى وإن لم يُطلب منه ذلك صراحة.

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسات الجزائرية وتطوير علاقاتها مع مختلف الأطراف. إذ تسهم التصرفات الإيجابية الطوعية للموظفين، مثل روح المبادرة والتعاون واللباقة في التعامل، في خلق بيئة عمل متناغمة داخليًا، وفي تقديم انطباع إيجابي للمواطنين والمتعاملين خارجيًا. وفي ظل ثقافة جزائرية تُقدّر العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي، تبرز أهمية هذه السلوكيات في بناء جسور الثقة وتعزيز مكانة المؤسسة. ومن خلال ترسيخ هذه القيم، تصبح المؤسسات أكثر قدرة على كسب رضا الجمهور، وتعزيز مصداقيتها، وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة.

انطلاقًا من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتسلّط الضوء على العلاقة التفاعلية بين سلوك المواطنة التنظيمية ووظيفة العلاقات العامة، باعتبارها علاقة جدلية متعددة الأبعاد، لا تقتصر على التفسير السلوكي أو الاتصالي فقط، بل تمتد إلى فهم كيف يؤثر البناء التنظيمي والثقافة المؤسسية على ديناميات الاتصال داخل المؤسسة. ويتأكد هذا الطرح أكثر في السياق الجزائري، حيث أصبحت المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء في حاجة ملحة إلى تعزيز مناخ تنظيمي يقوم على الانخراط الطوعي للموظف في أداء المهام، بما يتجاوز المتطلبات الرسمية، وهو ما يرتبط جوهريًا بمبادئ سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث قمنا بتقسيم دراستنا الى أربعة فصول ، ثلاثة فصول نظري ، وفصل تطبيقي ، تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب المنهجي للدراسة، أما الفصل الثاني فخصصناه الى سلوك المواطنة التنظيمية، وفي الفصل الثالث تطرقنا الى العلاقات العامة والمؤسسات الجزائرية ، وأخير الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة .



الجانبة المنهجي

1-الاشكالية :

تُعد دراسة سلوك المواطنة التنظيمية أساسية لفهم تأثير الأفراد على بيئات العمل وكيفية تشجيعهم على ممارسة هذه السلوكيات لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه السلوكيات التعاون مع الزملاء، المشاركة في الأنشطة التطوعية، الابتكار، والالتزام بالقيم التنظيمية، دون أن تكون جزءاً من المتطلبات الرسمية للوظيفة أو ترتبط بمكافآت مادية.

يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات، وتحسين التعاون والتواصل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز روح العمل الجماعي والالتزام المؤسسي، كما يساعد في بناء علاقات قوية مع الجمهور الخارجي، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة القدرة التنافسية.

لا يقتصر تأثير هذه السلوكيات على الأفراد فقط، بل يمتد إلى تحسين بيئة العمل وتقوية العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس إيجابياً على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة وقدرتها على إيصال رسائلها بوضوح إلى جمهورها الخارجي.

في الجزائر، يُعد سلوك المواطنة التنظيمية عنصراً مهماً في تعزيز بيئات العمل داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والإدارية التي تواجهها البلاد، تلعب هذه السلوكيات دوراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التعاون بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية وزيادة تنافسيتها، كما أن تعزيز قيم المواطنة التنظيمية داخل بيئات العمل الجزائرية يمكن أن يساعد في تحسين العلاقات العامة الداخلية، مما يتيح للمؤسسات بناء صورة إيجابية تعكس التزامها بالقيم المهنية والأخلاقية.

ومن هنا يبرز دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات الجزائرية، وعلى هذا تطرح الإشكال التالي: ما هو دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت؟

2-أسئلة البحث:

التساؤلات الفرعية

1. ما هي أهمية المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت؟
2. هل تساهم المواطنة التنظيمية في بناء علاقات ثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي؟
3. كيف تؤثر ممارسات المواطنة التنظيمية على جودة العمل في المؤسسات الجزائرية؟

4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية؟

3-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

-تسهم المواطنة التنظيمية بشكل ايجابي في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات الجزائرية من خلال تحسين بيئة العمل، وزيادة ولاء الموظفين ، وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي .

-الفرضيات الفرعية:

-تكمّن أهمية المواطنة التنظيمية في بناء علاقات ثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي من خلال تعزيز روح التعاون والمسؤولية بين الموظفين والادارية مما يؤدي الى زيادة مستوى الثقة لدى جمهورها الداخلي .
-تؤثر ممارسات المواطنة التنظيمية على جودة العمل بشكل ايجابي في زيادة ولاء الموظفين من خلال تعزيز التعاون بينهم.

-تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها لدى الجمهور الداخلي من خلال تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات ايجابية وتعزيز قيم المسؤولية والانتماء.
-تواجه المؤسسات الجزائرية عدة تحديات في تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية ، من بينها ضعف التحفيز الوظيفي ، غياب استراتيجيات واضحة لدعم السلوكيات التطوعية ، نقص الوعي بأهمية المواطنة التنظيمية مما يؤثر سلبا على جودة العلاقات العامة وأداء المؤسسة.

4-أهمية البحث:

يُساهم هذا البحث في إثراء الدراسات النظرية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة، خاصة في سياق المؤسسات الجزائرية، حيث لا تزال العلاقة بين هذين المفهومين غير مستكشفة بشكل كافٍ. يهدف البحث إلى توضيح تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار، الالتزام، الولاء، والمسؤولية الفردية، في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات، مما يساهم في تطوير فهم الباحثين لهذه المفاهيم وانعكاساتها العملية على بيئة العمل.

كما تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات الجزائرية، حيث يُعد هذا السلوك عاملاً مهماً في بناء الثقة بين المؤسسات والمجتمع.

فالعلاقات العامة الجيدة تُساعد في تحسين صورة المؤسسات وتعزيز سمعتها، مما يزيد من مستوى الثقة لدى الجمهور الداخلي.

5-أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى:

- دراسة وتحليل تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على تعزيز فعالية العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية.
- تحديد مفهوم وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في السياق التنظيمي.
- تحليل أهمية العلاقات العامة في تحسين الأداء المؤسسي وصورة المؤسسة لدى الجمهور.
- دراسة العوامل التي تؤثر على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بما يساهم في تحسين العلاقات العامة.

7-أسباب اختيار الدراسة

7-1-الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوعات التي تتناول العلاقات العامة و التي هي ميدان تخصص الطلبة.
- الاهتمام الذاتي لمعرفة كيفية مساهمة جهاز العلاقات العامة في تحسين جودة المؤسسات الجزائرية.

7-2-الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.
- نقص الدراسات التي تناولت دور العلاقات العامة في تحسين جودة المؤسسات.
- أهمية موضوع الجودة في وقتنا الحالي و مساهمتها في نجاح اتصال المؤسسة بالجمهور.

8-منهج الدراسة:

تنتمي دراستنا الى الدراسات الوصفية بحيث يعتمد هذا البحث في دراسته لموضوع "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية" على **منهج دراسة الحالة**، نظراً لما يتيح هذا المنهج من إمكانية التعمق في تحليل ظاهرة سلوكية ذات طابع مركّب في سياق تنظيمي واقعي. وتُسهم دراسة الحالة في الكشف عن العلاقة التفاعلية بين ممارسات المواطنة التنظيمية - كالاِثثار، والمبادرة، والضمير الحي - وبين فعالية إدارة العلاقات العامة داخل مؤسسة جزائرية مختارة كنموذج. وقد تمّ توظيف أدوات نوعية مثل المقابلات، والملاحظة المباشرة، وتحليل الوثائق، بالإضافة إلى استبيان موجه للعاملين، مما أتاح للباحث فهماً دقيقاً لتجليات

سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره في تحسين بيئة الاتصال الداخلي وصورة المؤسسة خارجيًا. ومن خلال هذا المنهج، يمكن الوصول إلى نتائج وصفية تحليلية تعكس واقع المؤسسة، مع تقديم توصيات قابلة للاستئناس بها في مؤسسات جزائرية أخرى، رغم محدودية التعميم المرتبطة بمنهج دراسة الحالة بوصفه يركز على تحليل عميق لحالة واحدة داخل سياقها الخاص.

9- مجتمع الدراسة:

هو المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته أو ليتم تعميم نتائج الدراسة على كلفرداته إلا أنه يصعب الوصول إلى هذا المجتمع المستهدف بضخامته ، فيتم التركيز على المجتمع المتاح أو الممكن الوصول اليه والاقتراب منه لجمع البيانات، والذي يعتبر عادة جزء مثلا للمجتمع المستهدف ويولي حاجات الدراسة وأهدافها، وتختار منه عينة البحث، ومجتمع بحثنا هو مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت.

10- المعاينة وعينة البحث:

كثير من البحوث الاجتماعية والانسانية يصعب فيها القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عندئذ يكتفي الباحث بعدد من المفردات ويحاول تعميم صفاتها على المجتمع الكلي، وهذا ما يعرف بالعينة التي تمثل مجموعة من الأفراد تختار وفق معايير محددة مسبقا وتحقيق تمثيل للمجتمع الذي سحبت منه، ويستخدم الباحث العينة عندما لا يستطيع دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر المجتمع الكلي، أو لسبب التكلفة الباهظة ويشترط في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي التي سحبت منه، ولكن المسألة تبقى نسبية، وتعرف العينة أنها "مجموعة من الوحدات المختارة من مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع¹."

حيث اعتمدنا على العينة القصدية (أو العينة غير العشوائية الموجهة) هي إحدى طرق اختيار العينات التي يعتمد فيها الباحث على اختياره الشخصي وفقاً لمعايير محددة تناسب مع أهداف الدراسة، حيث تمثلت في 50 من عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت .

¹ -أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 03 ، 2003 ، ص 754.

11- أدوات الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على الادوات التالية:

- 1- الاستبيان: لغة كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر معنى أوضحه وعرفه ، والاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الامر.
- اصطلاحا يمكن تعريف الاستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الاسئلة. تتوافق مع المحاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بما و التي التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع، ويعرف أيضا على انه من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعه في استمارة.
- نرسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها.¹
- أيضا هو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة الي تدور حول موضوع ما يتم ارسالها الى المبحوثين بطريقة أو بأخرى ليجيبوا على هذه الأسئلة تم اعادته ثانية.

حيث قمنا بتقسيم الاستبيان الى خمسة محاور كانت كالتالي :

المحور الأول: المعلومات العامة

المحور الثاني: أهمية المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت.

المحور الثالث: تأثير ممارسات المواطنة التنظيمية على جودة العمل في المؤسسات الجزائرية.

المحور الرابع: تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسة.

المحور الخامس: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق ممارسات المواطنة .

قائمة الأساتذة المحكمين:

الأساتذة(ة)	التخصص	الرتبة العلمية
بلبلدية فتيحة نور الهدى	علوم الاعلام والاتصال	أستاذ محاضر (ب)
سليماني شريفة	علوم الاعلام والاتصال	أستاذ محاضر (أ)
بوخبزة محمد	علوم الاعلام والاتصال	أستاذ محاضر (أ)

¹ -أحمد الحمزة ولبار أمين الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلة 12 / العدد 1703 جويلية

2- الملاحظة: هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تتعين به من أدوات. أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدته للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعدد لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها لتعبير عنها بأرقام.¹

حيث تم توظيف أداة الملاحظة في هذه الدراسة كوسيلة منهجية فعالة لرصد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما تُمارس فعليًا في بيئة العمل داخل المؤسسة الجزائرية المدروسة، وذلك بهدف جمع بيانات واقعية ومباشرة عن طبيعة التفاعلات التنظيمية، ومستوى التعاون بين الموظفين، ومدى التزامهم الطوعي بتصرفات تتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية.

12- حدود الدراسة :

12-1- الحدود الزمانية

يقصد به الوقت أو المدة الزمنية التي استغرقت في الدراسة، وعلى أي باحث في الدراسة أن يحدد الفترة الزمنية لدراسته حيث تمثلت في الفترة الممتدة بين 2025/04/07 الى 2025/04/21

12-2- الحدود المكانية:

حيث تمثلت الحدود المكانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تسمسيلت .

13- مفاهيم الدراسة :

الدور:

لغة : يمكن فهم لكلمة (الدور) مبدالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل دار ، دورا و دورا انا بمعنى طاف حول الشيء ويقال أيضا دار حوله وبه وعليه وعاد الى الموضوع الذي ابته آمنه .
اصطلاحا: يعرف على أنه الوظيفة التي يقوم بها الفرد داخل الجماعة أو أنه الدور الذي يلعبه الفرد في جماعته أو موقف اجتماعي معين.²

¹ -د. مباركة خفاني ، أساليب وادوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة ، تصدر عن معبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائرية العدد التاسع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017، ص 42.

² -إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط ، ط 1 ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر القاهرة 1972. ص302.

اجرائيا :

يقصد بدور، إجرائيًا، مجموعة الأفعال والسلوكيات الطوعية التي يبادر بها العاملون داخل المؤسسة، والتي لا تُفرض عليهم بشكل مباشر من قبل النظام الرسمي، لكنها تسهم بفعالية في تحسين بيئة العمل وتعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

المواطنة التنظيمية: دراسة سلوك واتجاهات أداء العاملين على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها¹.

اجرائيا : تُقصد بالمواطنة التنظيمية، إجرائيًا، تلك السلوكيات الطوعية والإيجابية التي يُديها الموظف داخل المؤسسة، والتي تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية أو الوصف الوظيفي، وتُقاس من خلال مؤشرات مثل: الولاء، الالتزام، المبادرة، الإيثار، الروح التعاونية، والحرص على المصلحة العامة للمؤسسة.

سلوك المواطنة التنظيمية: يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في البيئة العربية، حيث يعتبر Betemen وORGAN1938 أول من استخدم سلوك المواطنة التنظيمية على مدى عقدين ونصف من الزمن ولكن أصل هذا المفهوم يعود الى 1938 حيث أطلق عليه BERNARD مفهوم الرغبة في التعاون.²

سلوك المواطنة التنظيمية "اجرائيا" سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من التصرفات الطوعية غير المفروضة على العاملين، والتي لا تُنصّ عليها المهام الرسمية، لكنها تساهم في تحسين أداء المنظمة.

المؤسسة : يعرفها تالكوت بارسونز: المؤسسة كتنظيم موجه أساسا نحو تحقيق هدف معين، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية بحيث توجه شكل مسبق نحو انجاز صدف معين أو مجموعة اهداف محددة.

¹ -الكامل مُجد المغربي السلوك التنظيم ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة 4 عمان الاردن 2010، ص34

² - صباح بتوناس عائرا نماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة حيدرةالجزائر 2016/2015 ص 157

14-الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية

• الدراسة الأولى:

دراسة لعور عاشور ، (2014) : التمكين النفسي و تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ، سكيكدة " ، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص سلوك تنظيمي، سطيف.

الإشكالية:

إلى أي مدى يؤثر التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية بولاية سكيكدة على سلوكهم في إطار المواطنة التنظيمية داخل مؤسساتهم؟

وقد انبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى التمكين النفسي لدى أفراد الحماية المدنية؟
2. ما مدى انتشار سلوكيات المواطنة التنظيمية في صفوف العاملين بالحماية المدنية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين النفسي (الكفاءة، المعنى، الاستقلالية، التأثير) وسلوك المواطنة التنظيمية؟
4. ما طبيعة الفروق في التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)؟.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ولاية سكيكدة، حيث افترض الباحث وجود تأثير للتمكين النفسي، حسب أبعاد التمكين النفسي (الأربعة) أهمية العمل ، الاستقلالية ، الكفاءة و التأثير في العمل) للتأكد و من هذه الفرضيات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، مع استعمال مقياسي - التمكين النفسي - سلوك المواطنة التنظيمية - كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث تمثلت عينة الدراسة في (80) فردا من افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لولاية سكيكدة .

و توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية :

- مستوى التمكين النفسي لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع .

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية مرتفع .

- يوجد تأثير لبعد أهمية العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة.

- يوجد تأثير لبعد الاستقلالية في العمل على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة .

الدراسة الثانية:

دراسة حياة الذهبي (2014) : العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة ، رسالة ماجستير في علم النفس ، بأدرار تمثلت الإشكالية الرئيسة في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدراك العمال للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.

وقد انبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية في المؤسسة؟
 - ما مستوى ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟
 - ما هو البعد الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية من بين أبعاد العدالة التنظيمية؟
- وقد تمحورت اهداف الدراسة على ما يلي:
- معرفة مستوى العدالة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية .
 - معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية .
 - معرفة أثر العدالة التنظيمية على أثر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية .
- و من خلال استخدام منهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية :
- ان انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
 - ان انخفاض مستوى العدالة الاجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .
 - لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تشابهت دراسة حياة الذهبي مع دراستنا في الأداة حيث إعتمدت الباحثة على أداة الإستمارة، كما تشابهت في المتغير (سلوك المواطنة التنظيمية)

اختلفت دراستنا في المنهج حيث إعتمدنا على منهج دراسة حالة بينما دراستها على المنهج الوصفي
إستفدنا من دراسة حياة الذهبي في الأداة والمصادر والمراجع من خلال المتغير "سلوك المواطنة التنظيمية"
الدراسة الثالثة:

دراسة حبة وديعة (2017) : العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية

بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية

تركزت الإشكالية في التعرف على العوامل التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية، ومدى تأثير هذه العوامل على تحسين الأداء التنظيمي والبيئة العملية ومن هذه الإشكالية انبثقت التساؤلات التالية:

- ما هي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي إدارة الموارد البشرية؟
- كيف تؤثر هذه العوامل على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية؟
- ما مدى ارتباط كل عامل بسلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بناءً على المتغيرات الديموغرافية؟ ومن خلال استخدام منهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعكس تأثير مجموعة من العوامل هي الجنس طبيعة الوظيفة ،الخبرة المهنية المستوى العلمي في العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والتي تنعكس وتحدث تغييرات على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إلا أن متغير السن شكل فارقا وأعطى دلالة معنوية ارتبطت بعامل الولاء التنظيمي على وجه الخصوص والذي تركز في الفئة العمرية من 05 سنة فما فوق، حيث اعتبرت أكثر الفئات العمرية ولاءا مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

- ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا بسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- يرتبط تعدد انواع الولاء التنظيمي بتعدد السلوكيات الممارسة في المؤسسة . - تؤثر عدة عوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب كل منظمة وحسب طبيعة المناخ العام لها .

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تشابهت دراستنا مع دراسة حبة وديعة في متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية و اختلفت في المنهج حيث اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة بينما اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي، الاعتماد على جمع البيانات المتاحة (الملاحظة- المقابلة- الاستبيان). بينما دراستنا اعتمدت على أداة الاستبيان استفدنا من دراستها على المصادر و المراجع.

- الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

دراسة الخميس عبد الله (2001) : علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض، السعودية، تمثلت الإشكالية في محاولة فهم مدى تأثير خصائص الوظيفة المختلفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين المدنيين في بيئة عسكرية تخصصية. وانبثقت من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي خصائص الوظيفة السائدة بين الموظفين المدنيين في الإدارة الهندسية والإسكان؟
- كيف تؤثر خصائص الوظيفة على مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تتباين حسب اختلاف خصائص الوظيفة؟
- ما العلاقة بين جوانب الوظيفة (مثل التنوع الوظيفي، وضوح الأدوار، والاستقلالية) وسلوك المواطنة التنظيمية؟ و من خلال استخدام منهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية :
- هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين خصائص الوظيفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تشابهت هذه الدراسة في الأداة حيث اعتمد الباحث على أداة الاستمارة، كما تشابهت في العنوان "المواطنة التنظيمية".

واختلفت في المنهج حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بينما دراستنا اعتمدت على منهج دراسة حالة.

استفدنا من المراجع الخاصة بمتغير المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية:

دراسة احمد بن سالم العامري (2002): سلوك المواطنة في مستشفيات وزارة الصحة ،، دراسة استطلاعية لآراء المديرين مذكورة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، جدة السعودية، تمثّلت الإشكالية في محاولة التعرف على مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، ومدى تأثير هذا السلوك في الأداء التنظيمي والاستقرار المؤسسي. وانبثقت عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية: ما مدى شيوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة كما يراها المدبرون؟

- ما هي أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حضورًا لدى الموظفين؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المديرين لسلوك المواطنة التنظيمية تبعًا لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
 - ما العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الإداري العام للمستشفى؟
- وقد تمحورت اهداف الدراسة على ما يلي:
- التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و توضيح اهميته للمنظمات الصحية و عن مستواه في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية .
 - و من خلال استخدام منهج الوصفي توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية :
 - وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية.
 - وجود علاقات بين عمر المدير و رؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ادارته
 - اظهرت الدراسة ان بعد الكياسة حظي بدرجة موافقة أكثر من الابعاد الاخرى في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة.- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بان الاجانب يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين و كل العرب والاجانب فيما يتعلق ببعد الروح الرياضية .

-حدود الاستفادة من هذه الدراسة : تتمثل حدود الاستفادة من دراسة أحمد بن سالم العامري (2002) في كونها تُقدم رؤية تطبيقية مهمّة عن سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الصحي من وجهة نظر المديرين، وهو ما يُساعد في فهم أبعاد هذا السلوك داخل المؤسسات الخدمية الحساسة، كما تُبرز مدى تأثيره

على الأداء الإداري. ومع ذلك، تظل الاستفادة محدودة من حيث السياق الجغرافي (المملكة العربية السعودية) والقطاع المدروس (المستشفيات الحكومية)، مما يجعل تعميم نتائجها على السياق الجزائري أو على قطاعات أخرى بحاجة إلى حذر واحتراز علمي.

دراسة الثالثة:

دراسة محمد عوض الرشيد (2014) بعنوان "دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات جامعة الكويت نموذجاً"، رسالة مكتملة للحصول على درجة الماجستير في الإعلام للباحث "جامعة الشرق الأوسط"، تدور إشكالية هذه الدراسة حول مقدرة العلاقات العامة بالإسهام في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في جامعة الكويت من خلال ما تقوم به من أنشطة و برامج تدريبية و إعلامية واتصالية. وعلى ضوء ما ذكر صاغ الباحث إشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات؟

إلى أي مدى تسهم وسائل الاتصال المؤسسي التي تستخدمها العلاقات العامة في تطوير الأداء الوظيفي؟

ما طبيعة العلاقة بين البرامج الإعلامية والتدريبية للعلاقات العامة وبين كفاءة العاملين في الجامعة؟

هل تختلف فعالية العلاقات العامة في تعزيز المهارات باختلاف المستوى الإداري أو نوع الوظيفة؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجاً يحقق أهداف الدراسة المتمثلة في وصف ظاهرة معينة ومحاولة تفسيرها أو تفسير أسباب حدوثها.

وقد استخدم كذلك هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بدور العلاقات العامة في تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إمكانية تطوير مهام ووظائف العلاقات العامة في مجال الاتصال بين الأقسام المختلفة في جامعة

الكويت، و في مجال تعزيز المهارات الوظيفية للعاملين في الجامعة.

و قد ظهرت هذه النتيجة من خلال النتائج الفرعية الآتية:

- تبين نتائج الدراسة أهمية قيام العلاقات العامة بإقامة المنتديات والملتقيات والمؤتمرات التي تعقد فيما يتصل

بعمل الموظفين في تزويد العاملين في جامعة الكويت بالمستجدات العلمية في مجال العمل والاختصاص. - أظهرت

نتائج الدراسة أيضاً أن دور العلاقات العامة في جامعة الكويت كان ضعيفاً في محور إسهام العلاقات العامة في

عقد دورات تدريبية في الاختصاص و المجالات العملية المختلفة التي تم العاملين في جامعة الكويت، و أظهرت أنه بالإمكان تحسين هذه الدورات و تطويرها.

-حدود الاستفادة من هذه الدراسة:

تشابهت دراسة مُجدّ عوض الرشيد مع دراستنا في المتغير (العلاقات العامة) واختلفت الدراسة في الأداة(الاستبيان) واختلفت دراستنا في العينة حيث اعتمدنا على العينة القصدية واعتمد الباحث على العينة العشوائية.

اعتمدنا على **نظرية البنائية الوظيفية** في دراستنا هذه وهي اتجاه نظري يحتل مكانة هامة في النظرية السوسولوجية المعاصرة أثرت في العديد من الباحثين المختصين في علوم الاجتماعية والانسانية في أنها أكثر الاتجاهات النظرية التي عرفت انتشارا واسعا في دراسة الظواهر الاجتماعية والانسانية، حيث تستمد أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية،¹ والتي تركز بصفة عامة على أهمية تحليل البناءات والتنظيم الاجتماعي ومعرفة دورها الوظيفي وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمراره، وهذا ما تمثل في أفكار ونظم رواد علم الاجتماع أمثال: إميل دوركايم، أوغاست كونت، هريت سبنسر وغيرهم من علماء الاجتماع المعاصرين أمثال: ميرتون وتالكوت بارسونز.

كما تفرض هذه النظرية أن المؤسسة هي شبكة من العلاقات الاجتماعية وأنها جزء من نيق أكبر أن استمرار المؤسسة يعتمد على مدى التوافق والانسجام في شبكة العلاقات.

يعتبر تالكوت بارسونز رائد البنائية الوظيفية ودراساته أسهمت في نظرية التنظيم ومن الرواد الأوائل لهذه النظرية، والذي من الصعب إدراك آرائه ووجهة نظره في التنظيم دون العودة لنسقه الفكري، حيث أسقط وطبق نظريته الشهيرة والمتمثلة في النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم.

عند تطبيق هذه النظرية على موضوع إلى أي مدى يمكن أن تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز

العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، يمكن تفسير العلاقة بين المفهومين على النحو التالي:

1. المواطنة التنظيمية كعنصر بنائي داخل المؤسسة

¹-عبد الله مُجدّ عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص135

-تعتبر المواطنة التنظيمية بمثابة سلوك تطوعي إيجابي يسهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الجزائرية.

-الموظفون الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية (مثل التعاون، الالتزام، المبادرة) يؤدون وظيفة اجتماعية هامة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

2. العلاقات العامة كوظيفة تنظيمية لضمان التوازن والاستقرار

-العلاقات العامة تعمل كحلقة وصل بين المؤسسة والجمهور الداخلي والخارجي، مما يساعد على تحسين صورة المؤسسة وبناء سمعتها.

-عندما يكون هناك مستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية بين الموظفين، فإن ذلك يسهل عمل العلاقات العامة ويجعلها أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. التفاعل بين المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة لتحقيق التوازن المؤسسي

المواطنة التنظيمية تسهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية، مما ينعكس على نجاح العلاقات العامة في توجيه صورة المؤسسة وتعزيز تواصلها مع مختلف الأطراف.

العلاقات العامة بدورها تساهم في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال خلق بيئة تتسم بالشفافية والتحفيز والتقدير.

من منظور النظرية البنائية الوظيفية، يمكن اعتبار المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة عنصرين متكاملين داخل المؤسسات الجزائرية، حيث يؤدي كل منهما دورًا وظيفيًا يساهم في تحقيق الاستقرار والتناغم داخل المؤسسة. وكلما زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية، تحسنت ممارسات العلاقات العامة، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، ورفع كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تطبيق النظرية البنائية الوظيفية على موضوع دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة

في المؤسسات الجزائرية:

التفاعل بين النظرية البنائية الوظيفية وموضوع دراستنا المتمثل في دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية، ومن خلال فهم مبادئ تالكوت بارسونز وغيره من رواد البنائية الوظيفية، يمكننا تحليل كيف يؤدي التوافق والانسجام في شبكة العلاقات داخل المؤسسة إلى استقرارها ونجاحها. بالنظر إلى تأثير المواطنة التنظيمية كعنصر بنائي فيما يتعلق بالتعاون والالتزام، يمكن رؤية كيف تعزز هذه

السلوكيات الإيجابية البيئة الداخلية في المؤسسة، ومن جانب آخر، يمكننا فهم دور العلاقات العامة كوظيفة تنظيمية تسهم في توازن العمل وبناء سمعة المؤسسة عبر توجيه الاتصال مع الجمهور. تطبيق النظرية البنائية الوظيفية على موضوع دراستنا يتيح لنا الفهم العميق لكيفية تفاعل المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة لتحقيق الاستقرار المؤسسي وتعزيز الأداء. هذا التحليل المتكامل سيساعد على تحديد العوامل المؤثرة في بناء علاقات عامة قوية ومتوازنة داخل المؤسسات الجزائرية، وبالتالي تعزيز سمعتها وتحقيق أهدافها بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، يمكننا النظر إلى كيفية تأثير المواطنة التنظيمية على سياق العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية بالنظر إلى جوانب مثل التفاعل الإيجابي مع الزملاء والمسؤولين والعملاء، وكذلك التزام الموظفين بقيم المؤسسة وأخلاقيات العمل. وعليه من خلال النظرية البنائية الوظيفية يمكن تحليل كيف يؤدي تقديم الدعم والتعاون والمشاركة الفعالة بواسطة الموظفين في المؤسسة إلى بناء علاقات عامة قوية ومستدامة، وبالتالي تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز فعالية استراتيجياتها. إلى جانب ذلك، يمكننا استكشاف كيف يمكن للتفاعل الإيجابي بين المواطنة التنظيمية وعمليات العلاقات العامة أن يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة وبناء علاقات قوية مع الجمهور والمجتمع بشكل عام. باستكشاف هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة في سياق المؤسسات الجزائرية، يمكننا التأكيد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتفاعل الإيجابي، وكذلك على دور العلاقات العامة في تعزيز هذه القيم وتوجيهها بشكل فعال لبناء سمعة إيجابية وتعزيز التواصل الفعال داخل وخارج المؤسسة.



الجانبة النظري



الفصل الأول:

سلوك المواطنة

تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة في أمس الحاجة إلى ترسيخ مفاهيم تتجاوز الإطار الوظيفي التقليدي للموظف، حيث لم يعد الأداء محصوراً في مجرد إنجاز المهام الرسمية، بل أصبح يشمل جملة من السلوكيات الطوعية التي يساهم بها الأفراد لصالح بيئة العمل دون انتظار مكافأة مباشرة. في هذا السياق، يبرز مفهوم "سلوك المواطنة التنظيمية" بوصفه أحد المفاهيم الحديثة في علم السلوك التنظيمي، والذي يشير إلى تلك الأفعال الطوعية وغير الرسمية التي يقوم بها الموظف بهدف دعم زملائه، وتحسين جودة العمل، والمساهمة في تطوير المنظمة.

إن سلوك المواطنة التنظيمية لا يعكس فقط مدى التزام الفرد تجاه مؤسسته، بل يعكس أيضاً درجة الانتماء والمسؤولية والوعي الجماعي بالغايات المشتركة. وقد حظي هذا السلوك باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة الحديثة، لما له من أثر واضح على فعالية الأداء التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. وعليه يتناول هذا الفصل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحليل ماهيته وأهميته، ثم الوقوف على أبعاده المختلفة، وأخيراً إبراز أهم السبل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات من أجل تعزيز هذا السلوك في بيئة العمل.

المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أساس بناء العلاقات الانسانية، السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم امكانية المؤسسة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، ساعيا لرفع مستوى الكفاءة الفعالية في الاداء التنظيمي، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الاضافي.

المطلب الاول : ماهية سلوك المواطنة التنظيمية .

أولا : تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:¹

يرمز لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بـ: (O.C.B) أي²: (ship Citizen Organizational Behavior)

حيث عرفه رائد هذا الاتجاه (organ 1988) بأنه سلوك تطوعي اختياري، لا يندرج نظام الحوافز الرسمي الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

كما عرفه "واينا" (WAYNA1993) على أنه سلوك الأدوار الاضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة".³ وعرفه "كونوفسكي. بوغ" (KONOVSKY.PUGH1997) "انه سلوك وظيفي يؤدي الفرد طوعية ويتعدى حدود الوظيفة المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المؤسسة".² ويعرفه (العنزي)

¹ - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2003، ص 70.

² - لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص 68.

³ - شلابي وليد دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2016، ص 61

"سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل أو نشاط جماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام ادبي اذ يقوم على اعتبارات اخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي اختياري، يقوم به العاملون طوعية ورغبة منهم ، بدون حوافز أو مكافآت ولا يدخل ضمن التنظيم الرسمي للمؤسسة.

ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال التعاريف السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية، هناك مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدي حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المؤسسة، أي يتخطى الأدوار الرسمية للوظائف؛
- إن هذا السلوك اختياري وليس اجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومعتمد من جانب الافراد أنفسهم ، ويخضع لرغبتهم ومبادئهم ، وارادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الاكراهية أو الاجبارية من المؤسسة؛
- شمولية المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طوعية حتى لو كان حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع؛
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكي يتوقع الفرد أن يأخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن السلوك يتحقق لممارسة وميزة تنافسية؛²

¹ - محمد عبد اللطيف خليفه، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة - دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (5)، العدد (1) نوفمبر 1991، ص 20.

² - العنزي سعد الله الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، مجلة دراسات إدارية، مجلد (1)، العدد (2)، الأردن، 2006، ص 10

- إن هذا السلوك هو مجموعة من الفعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الافعال من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو اضافي؛

- إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمؤسسة وانتمائه إليها، رغبته الاكيدة في البقاء بها في الارتقاء بالمؤسسة التي تنتمي إليها؛

- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة ، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل ايجابي من قبل من يلاحظه؛

- إن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي .

ثالثا: نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية

1- سلوك المواطنة التنظيمية من المنظور الاسلامي

إن الفكر التربوي العربي الاسلامي لم يغفل عن أهمية متغير سلوك المواطنة التنظيمية في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أكد الاسلام على مدى أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الانسان لأخيه الانسان¹، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم مائة وسبعون مرة، بعدما جاء الالهي في قوله تعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"².

وقد ظهر جليا حرص الاسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي، الذي يبدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ"³.

¹ -- راتب السعود، سوزان ،سلطان سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9 العدد 4 ديسمبر 2008، ص 38.

² - سورة المائدة، الآية (2).

³ - سورة الحج الآية 77.

إن تعاليم الدين الاسلامي الحنيف تحث على تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية كالتي ينادي بها الباحثون في العصر الحديث كحل العديد من المشاكل الادارية التي تواجه المؤسسات والمبادرة بأفكار ومقترحات جديدة، فبعد الايثار مثلا هو مبادرة الفرد طوعية بمساعدة الاخرين لقوله تعالى "كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ".¹

وهو سلوك قام به الصحابة ؓ عندما هاجر المسلمون من مكة إلى المدينة المنورة، كما أمرنا ديننا الحنيف بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الاسلامية وطاعة الرسول ﷺ . والالتزام بالتعاليم الاسلامية التي تعتبر مناهج حياة متكامل وناجح.²

2- سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الاداري الحديث

عرف سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الانسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الانسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري وبمظاهر مختلفة، وديننا الاسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى فشرع ووجه ونظر ووجه. حيث كان "شيستر برنار" (chester berner) أو من قدم مفهوم الرغبة في التعاون وذلك سنة 1938 والذي بعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم اخرمهم وهذا التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وان التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة ، مؤكدا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية وقد أوضح "شيستر" بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.

وفي بداية الستينات جاء "كاتز" (Katz (1964) ليؤكد أن المنظمات أن التي تعتمد على الانظمة واللوائح الرسمية فقط، والتي تحدد السلوكيات والادوار المطلوبة من كل فرد يجعلها نظاما اجتماعيا هشا، بل أن إطلاق قدرات وامكانيات الافراد والاهتمام بالنواحي الابداعية يعتبر من الممارسات الاساسية التي تحقق الفعالية

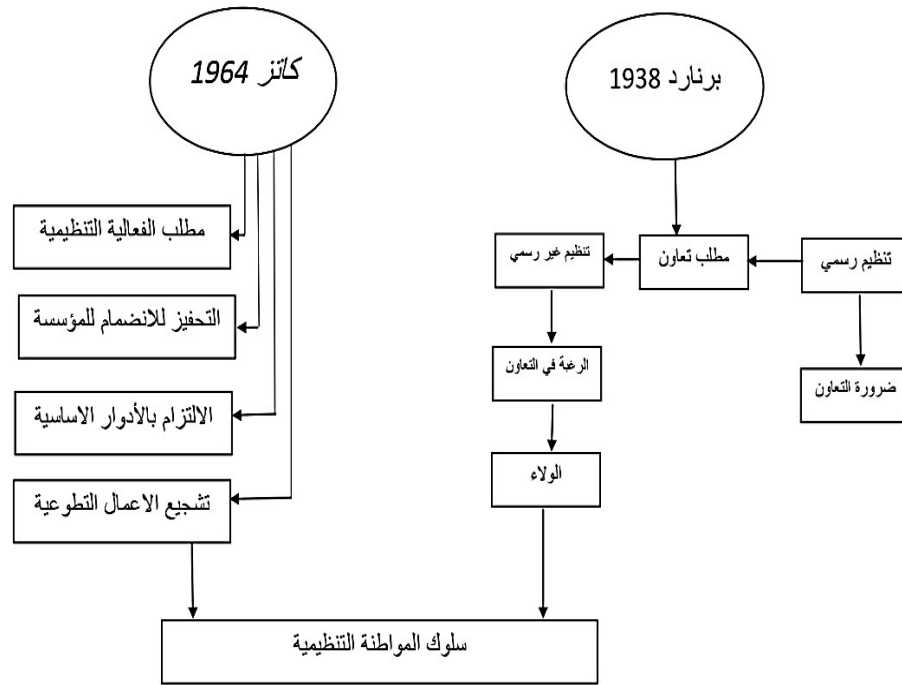
¹ - آل عمران الآية 110

² -- مراد بومنقار زهير شلاحي الابعاد الاساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 جويلية 2016، ص 114.

التنظيمية ، ومما سبق حدد "كاتز" 1964 مجموعة من السلوكيات المهمة والتي تساعد المنظمة في تحقيق الكفاءة والفعالية:

- ضرورة استقطاب الافراد والمحافظة عليهم داخل المنظمة؛
- ضرورة التزام الافراد بتنفيذ واجباتهم المحددة والاعباء الوظيفية، والتي يطلق عليها "سلوكيات الدور الرسمي"؛¹
- ضرورة قيام الافراد ببعض الاعمال أو النشاطات الابتكارية التلقائية قصد تحقيق الاهداف التنظيمية والتي تندرج ضمن الادوار المحددة وتسمى سلوكيات الدور الاضافي؛
- ينبه "كاتز" لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ الا في الثمانينيات، حيث قدم "باتمان وأورغان" (Organ et Batman) عام 1983 دراسة بعنوان " الرضا الوظيفي والمواطن الصالح " العلاقة بين شعور دراسة علمية لظاهرة العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة علمية لظاهرة المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة".
- يمكننا أن نستخلص من المعاني السابقة، التي نشأت منها سلوك المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الاداري ، وهو ما يؤكد أنها لم تكن من العدم بل كانت انعكاسا لمتطلبات المؤسسة واستجابة للمتغيرات الحاصلة في الفكر التنظيمي، ويوضح الشكل التالي أهم محطات نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ - عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، ط (1)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص 33.



المصدر: حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 111.

الشكل رقم (1) : نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية وفوائد سلوك المواطنة التنظيمية

أولا : أهمية سلوك المواطنة التنظيمية¹

لا يمكن لأي مؤسسة أن تزدهر وتحقق النجاح دون سلوك المواطنة التنظيمية وهذا راجع إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير والتي سوف نعرضها في النقاط التالية:

- يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والادارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة؛

¹ - رشيد مناصريه فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، 2015، ص 223.

- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة على وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة؛
- الاسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات؛
- كما تتبع أهمية سلوك المواطنة المنظمة بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات:¹
- يؤدي إلى تعزيز روح الولاء والانتماء، وتقليل معدلات دورات العمل؛
- تحسين مستوى الأداء الفردي، وتحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء؛
- يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفقده العمل التنظيمي؛
- ينمي القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة؛
- يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية، ويوطد العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس؛
- يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة؛
- يتيح الفرص لممارسة الديمقراطية من حيث اختبار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقف المناسب له.

ثانياً: فوائد سلوك المواطنة التنظيمية

¹-رشيد مناصريه فريد بن ختو، نفس المرجع السابق ، ص240

تتكون فوائد سلوك المواطنة التنظيمية من نوعين وتمثل فيما يلي:¹

1 الفوائد الخاصة بالمؤسسة

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وهذه الوسائل تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة ونظراً لندرة الموارد بالمؤسسات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المنظمة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة أهدافها، كما يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمدرسين على أداء وظائفهم بأتم وجه من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

2/ الفوائد الخاصة بالعاملين

يتمثل فوائد سلوك المواطنة التنظيمية الخاصة بالعاملين في تحسين العلاقة بين المشرفين والإداريين والعاملين، حيث يكون السلوك ناتج عن الحب والود بين الطرفين، كما اكتشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

¹ -رشيد مناصريه فريد بن ختو، نفس المرجع السابق، ص243

المبحث الثاني: أبعاد وسبل المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المبحث ما توصلت اليه البحوث في الفكر الإداري، فيما يخص دراسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد أبعادها وسبل هذا السلوك فيما يلي:

المطلب الاول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه يقوم بمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع ويلاحظ أن هناك عدم إتقان على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها، ونوضح فيما يلي أهم تلك الأبعاد:¹

أولا: الإيثار

هو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء، في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة ، ومن أمثلة هذه السلوكيات ما يلي:²

- مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في إنجاز مهمة في ظروف غير عادية.

- تحويل العطل والإجازات الرسمية من زميل لآخر.

- الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.

¹ - بن عودة مصطفى دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المجلد 07، العدد 01، 2019، ص 75.

² - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 25.

ثانيا: الكياسة

هي السلوكيات الموجهة نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد، أي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملائه في العمل وذلك عن طريق تقييم النصح والإرشادات لهم وتوفير المعلومات لهم، وتظهر أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل ضرورة وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة.

ثالثا: الضمير الحي

أو ما يسمى بصحة الضمير وهو ما يطلق عليه أحيانا ببعد الالتزام العام أي الإنجاز وفق ما يمل به ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة ومعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بمجدية ويشمل عادة ما يأتي:¹

- العمل بعد الدوام لصالح المؤسسة.

- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقا.

بالاعتماد على المراجع التالية:

- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.

- إتباع قواعد وتعليمات المؤسسة وإجراءاتها الرسمية.²

رابعا: الروح الرياضية

هي انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون تدمير أو شكوى، كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن ذلك.

¹ - حبيبة بلحاج، التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 العدد 04، 2020، ص26.

² - كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قلمة، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2021، ص 27.

خامسا: السلوك الحضاري

يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة وتطوير وتغيير المؤسسة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات ومذكرات المؤسسة وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة.¹

المطلب الثاني: سبل تعزيز، الآثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

وجدت الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية أنها تركز على عدد محدود من المتغيرات، ويعرض في هذا المبحث سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، والآثار المترتبة عليه بالإضافة إلى معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حتى تتمكن المنظمة من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديها يجب أن تقوم بالاهتمام بالآتي:

أ- تشجيع القادة للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية.

ب- إبلء الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لتنفيذ البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية.

ج- بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

د زيادة درجة الارتباط بين العاملين والمؤسسة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المؤسسة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص 35.

هـ / يؤدي هذا الربط إلى تبني العمال لوجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

و / تحدد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين هما:¹

- الاتجاه الرسمي: ويتضح من خلال إنشاء نظم الإدارة الموارد البشرية، تشجيع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار التوظيف التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقديم المكافآت.

الاتجاه الغير الرسمي: يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية وعادات الجماعة قد تشكل محددات أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم الموظفين القدامى ليتعلموها منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكوها من قبل.

ثانيا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تقوم بها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال:

أولا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، من خلال ما يؤكد البعض من أن الدور الرسمي فير كاف بصورة كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي فالمؤسسة تحتاج إلى متطوعين والمتحمسين الذين يبذلون جهود إضافية فوق الدور الموصوف رسميا ولا يتم ذلك من خلال:²

¹ - حبة وديدة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة

بسكرة، الجزائر، 2018، ص 142

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص

- تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية كتطوع العاملين في المؤسسة، تقديم اقتراحات لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل؛
- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العطاء أكثر مما يطلبه الدور؛
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى القضاء على التذبذب في أداء المؤسسة حيث يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز استقرار الأداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع الأعباء والمهام؛
- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد المؤسسة والمحافظة على الموارد عن طريق حصص التكاليف، الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تتسم بالتعقيد.

ثانيا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي

أن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة التنظيمية في بناء وتشكيل مناخ تنظيمي وهو إيجاد رأس المال الاجتماعي، الذي يولد شعور الالتزام المتبادل والثقة بين العاملين.

ثالثا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة العمل المنجز

قام (korsakoff and al) بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها : أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين على حد سواء، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.¹

¹- عليا، حسني، علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 31.

رابعا : أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية

إن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المؤسسة كونه بعد من الموجودات المهمة للمؤسسة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله، وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية، ولكن الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل الإخلاص والولاء وهذا يعد أمرا صعبا للمؤسسات المنافسة في قدرتها على تقليد المؤسسة نفسها.

خامسا: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية

حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر فضلا عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة كذلك عدم تهربهم من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمؤسسة موارد كثيرة كانت ستتحملها في حالة تعيين أفراد آخرين، كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المؤسسة لتسيير شؤونها حيث أن المؤسسة نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.¹

¹ - عليا ، حسني، علاء الدين نوح، نفس المرجع السابق ، ص36

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم عرضهمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل حجر الزاوية في بناء منظمات فعالة وحديثة تتسم بالمرونة والتكامل والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وقد بين الفصل أنّ هذا السلوك يتجلى في عدة أبعاد، من بينها: السلوك الإيثاري، والضمير المهني، والروح الرياضية، والمبادرة الفردية، والولاء التنظيمي، وهي كلها سلوكات تُمارس بشكل طوعي وتُسهم في تماسك بيئة العمل، وتعزيز الأداء الجماعي، وتقليل النزاعات الإدارية.

كما أظهرت الدراسة أن تعزيز هذا النوع من السلوك يمر عبر تبني قيادة تشاركية وبيئة تنظيمية محفزة تعتمد على الاعتراف بالمجهودات الفردية وتعزز التواصل الفعال والثقة بين الموظفين والإدارة ومن هنا يتأكد أن سلوك المواطنة التنظيمية لا ينبغي أن يُنظر إليه كظاهرة ثانوية أو ظرفية، بل كعنصر استراتيجي يتطلب ترسيخ ثقافي ومؤسسي طويل المدى لبناء مؤسسات أكثر التزامًا وفاعلية واستقرارًا.



الفصل الثاني:

العلاقات العامة والمؤسسات الجزائرية.

تمهيد

في ظل التطورات التنظيمية والاقتصادية المتسارعة التي تعرفها المؤسسات المعاصرة، برزت الحاجة إلى ترسيخ منظومة من القيم والسلوكات التي تضمن الانسجام الداخلي والاستقرار الخارجي للمؤسسة، ومن بين هذه المكونات الجوهرية، نجد "العلاقات العامة" كوظيفة إستراتيجية تهدف إلى بناء جسور الثقة والتواصل الفعّال بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية، غير أن فعالية العلاقات العامة لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن الممارسات التنظيمية الإيجابية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، وعلى رأسها سلوك المواطن التنظيمية.

إذ يُعد سلوك المواطن التنظيمية بمثابة قاعدة داعمة لتقوية العلاقات العامة، فهو يعزز روح التعاون والانتماء والولاء داخل المؤسسة ما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة في نظر الشركاء والجمهور الخارجي في حين يمارس العاملون أدواراً تتجاوز نطاق مسؤولياتهم الرسمية فيأهم يسهمون بشكل غير مباشر في تحسين الاتصال الداخلي وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية، مما ينعكس على فاعلية عمل العلاقات العامة.

وعليه يتناول هذا الفصل مفهوم العلاقات العامة من حيث أهميتها ومجالاتها، كما يناقش العلاقة التكاملية بينها وبين سلوك المواطن التنظيمية من خلال تسليط الضوء على كيفية مساهمة هذا الأخير في تحقيق أهداف العلاقات العامة وتعزيز أدائها داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية العلاقات العامة.

تُعتبر العلاقات العامة أحد الأعمدة الأساسية في بنية الاتصال المؤسسي، إذ تلعب دورًا استراتيجيًا في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وإدارة الحوار بين الجوانب الداخلية والخارجية، ففي ظل التنافسية المتزايدة والبيئة المتغيرة باستمرار أصبحت العلاقات العامة أداة رئيسية لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وصياغة صورة إيجابية تليق بالقيم والرؤية، يُنظر إلى العلاقات العامة اليوم كمنظومة شاملة تتجاوز النشر والإعلان لتشمل إدارة الأزمات، وتعزيز الثقة، وبناء علاقات طويلة الأمد مع كافة الجهات المعنية سواء كانت داخلية (مثل الموظفين) أو خارجية (كالعملاء والمجتمع العام)¹.

كما أن تطور الوسائل الرقمية والتكنولوجية قد أعطى للعلاقات العامة بعدًا جديدًا، حيث أصبحت المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي عناصر لا غنى عنها في صياغة استراتيجيات الاتصال، مما يستدعي إعادة النظر في تعريف العلاقات العامة وأهميتها في عصر المعلومات، لذا يُعد استكشاف ماهية العلاقات العامة وتحديد أدوارها ومجالاتها أمرًا محوريًا لفهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالشفافية والمصداقية.

المطلب الأول: أهمية العلاقات العامة.

تُعَدُّ العلاقات العامة ركيزة أساسية في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة، إذ تُسهم في تحقيق الانسجام الداخلي والخارجي الذي ينعكس إيجابًا على الأداء التنظيمي والاستقرار المؤسسي، في هذا السياق تُعتبر العلاقات العامة أداة استراتيجية لإدارة الأزمات وتعزيز الثقة مع الجمهور، فضلًا عن دورها في تحسين سمعة المؤسسة وتوجيه الرسائل بصورة متوازنة وواضحة.

تتجلى أهمية العلاقات العامة في عدة أوجه رئيسية:

1. تعزيز الصورة الذهنية وبناء الثقة:

تعمل العلاقات العامة على صياغة صورة إيجابية للمؤسسة من خلال استراتيجيات اتصال فعالة تُبرز نقاط

¹ - الغدامي، عبد الله. الاتصال المؤسسي: بناء الثقة وتحقيق الاستدامة. بيروت: دار المعرفة، 2010، ص. 92.

القوة وتُعالج التحديات بشكل استباقي. يُعدُّ بناء الثقة بين المؤسسة وجمهورها أمرًا حيويًا، إذ يُسهم في تعزيز الولاء ودعم العلاقات طويلة الأمد مع العملاء والموظفين والمجتمع، وقد أكد الباحث عبد الله الغدامي في دراسته حول "الاتصال المؤسسي" أن "الثقة هي العملة الأساسية في العلاقات العامة وهي العامل الأهم في تماسك الصورة التنظيمية"¹.

2. إدارة الأزمات والرد السريع على التطورات:

تتيح العلاقات العامة للمؤسسات إمكانية التعامل مع الأزمات بشكل منظم وفعال من خلال إعداد خطط اتصال تستهدف تخفيف وطأة الأزمات واستعادة الثقة بسرعة، وتُسهم هذه العملية في حماية سمعة المؤسسة والحد من الأضرار التي قد تنجم عن الأحداث السلبية، كما أشارت دراسة حديثة لناصر بن صالح إلى أن "الإدارة الفعّالة للأزمات تعتمد بشكل رئيسي على جودة العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال المدروسة"².

3. تعزيز التواصل الداخلي وتحفيز الموظفين:

لا يقتصر دور العلاقات العامة على التواصل الخارجي فحسب، بل يمتد أيضًا إلى خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، يُسهم ذلك في رفع مستوى الروح المعنوية وتحفيز الكفاءات وزيادة الإنتاجية مما يجعل العلاقات العامة عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وفي هذا السياق يؤكد الباحث سامي الحاج أن "الموظف الذي يشعر بأنه جزء من رؤية المؤسسة ويُعبر عن آرائه يُعدّ عنصرًا فعّالًا في نجاح استراتيجيات العلاقات العامة"³.

4. توجيه الرأي العام وصياغة السياسات الإعلامية:

تلعب العلاقات العامة دورًا مهمًا في التفاعل مع وسائل الإعلام وصياغة الخطاب العام الذي يُعبّر عن سياسات المؤسسة وأهدافها، من خلال إدارة الحملات الإعلامية وتنسيق البيانات الصحفية وإعداد تقارير الأداء، تساهم العلاقات العامة في تشكيل تصور الجمهور للمؤسسة بشكل إيجابي وداعم لرؤية الإدارة، وقد

¹- بن صالح، ناصر. إدارة الأزمات في المؤسسات: استراتيجيات الاتصال الفعّال. الدار البيضاء: دار الهدى، 2014، ص. 47.

²- الحاج، سامي. بيئة العمل وأثرها في العلاقات العامة. القاهرة: دار الفكر، 2012، ص. 63.

ذكر الناقد الإداري مُجّد شوقي في دراسته عن "الإعلام والعلاقات العامة" أن "توجيه الرأي العام يتطلب استراتيجيات اتصال متكاملة تُقدّم المعلومات بطريقة شفافة ومتوازنة"¹.

5. التفاعل مع التغيرات التكنولوجية وتطوير استراتيجيات الاتصال:

مع تطور وسائل الاتصال الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت العلاقات العامة تواجه تحديات جديدة تتطلب تجديد الاستراتيجيات واستخدام التقنيات الحديثة للوصول إلى الجمهور بكفاءة أكبر.

إن استغلال هذه التقنيات يعزز من قدرة المؤسسة على مراقبة ردود الفعل العامة وتحليل البيانات، وتعديل الرسائل بما يتلاءم مع متطلبات العصر، وقد أشار تودوروف في أحد بحوثه إلى أن "التكنولوجيا تُعيد تشكيل معالم الاتصال العام، مما يستلزم تبني أساليب جديدة في العلاقات العامة تضمن تفاعلاً فورياً وشفافاً"².

المطلب الثاني: مجالات العلاقات العامة .

تشكل مجالات العلاقات العامة إطاراً متشعباً ومتعدد الأبعاد يتجاوز الوظيفة الإعلامية التقليدية لتصبح وسيلة استراتيجية متكاملة تُعنى بإدارة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وصياغة الصورة الذهنية التي تُعبّر عن هويتها ورؤيتها، وفي هذا السياق يمكن تقسيم مجالات العلاقات العامة إلى عدة محاور رئيسية تتناول جوانب مختلفة من الاتصال والتنظيم المؤسسي وتساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التشغيلية والرسالة العامة للمؤسسة.

1. العلاقات العامة الداخلية:

تُركز العلاقات العامة الداخلية على تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة المتبادلة والانتماء. ويهدف هذا المجال إلى³:

¹ - شوقي، مُجّد. الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار السلام للنشر، 2015، ص. 108.

² - تودوروف، ترفيتان. أثر التكنولوجيا على الاتصال العام. لندن: دار الفنون المعاصرة، 2018، ص. 76.

³ - الحمد، فاطمة، الهوية المؤسسية وتفاعل العاملين، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، جامعة القاهرة، 2013، ص. 78.

- تعزيز ثقافة الانتماء والولاء المؤسسي من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتوفير قنوات اتصال شفافة.
 - تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية عبر تنظيم فعاليات داخلية وبرامج تدريبية تُعزز من قدرات العاملين وتضمن استمرارية التطور المهني.
 - معالجة النزاعات الداخلية وتخفيف التوتر بين مختلف مستويات المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة¹.
- تؤكد دراسات مثل دراسة "الهوية المؤسسية وأثرها على التفاعل الداخلي" أن وجود نظام علاقات عامة داخلي قوي يُعد من العوامل الرئيسية في تحسين جودة بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي.

2. العلاقات العامة الخارجية:

- تشمل العلاقات العامة الخارجية التعامل مع الجمهور الخارجي من خلال بناء وتطوير صورة المؤسسة لدى العملاء، والمستثمرين، والمجتمع العام. ويتضمن هذا المجال²:
- إدارة الحملات الإعلامية وتوجيه الخطاب العام بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، وذلك عبر التعاون مع وسائل الإعلام التقليدية والرقمية.
 - صياغة الرسائل الرسمية والتصريحات الصحفية التي تُبرز نجاحات المؤسسة ومبادراتها الاجتماعية والاقتصادية.
 - إقامة علاقات استراتيجية مع الجهات الحكومية، والمؤسسات غير الربحية والأطراف ذات العلاقة لتعزيز الشراكات وتحقيق التكامل المؤسسي.

¹ - الخطيب، عادل، استراتيجيات الاتصال الخارجي في المؤسسات الحديثة، دار النهضة للنشر، بيروت، 2015، ص. 91.

² - الزيد، سمير، الاتصال المؤسسي: النظرية والتطبيق، دار المعرفة، عمان، 2016، ص. 105.

وتشير دراسات مثل "استراتيجيات الاتصال الخارجي في المؤسسات الحديثة" إلى أن المؤسسات التي تنتهج نهجاً شاملاً في العلاقات العامة الخارجية تتمتع بصورة ذهنية أقوى وقدرة أكبر على التعامل مع الأزمات وتوجيه الرأي العام¹.

3. العلاقات العامة المؤسسية:

تمثل العلاقات العامة المؤسسية النقطة التي تلتقي فيها العلاقات الداخلية والخارجية، حيث تُعنى بإدارة الهوية المؤسسية وصياغة الاستراتيجية الشاملة للاتصال مما يساعد في:

- تعزيز تماسك الرسالة المؤسسية وتوحيد صورة المؤسسة في مختلف مكوناتها.
- إدارة الأزمات التنظيمية من خلال تبني سياسات اتصال متكاملة تضمن شفافية المعلومات واحتواء الشكاوى.
- بناء استراتيجية تواصل متكاملة تُعزز من مكانة المؤسسة في السوق وتدعم سمعتها على المدى الطويل.

وقد تناولت أعمال مثل "الاتصال المؤسسي: النظرية والتطبيق" (الزبد، 2016) أهمية بناء هوية مؤسسية متكاملة تركز على علاقات عامة فعالة تجمع بين الأداء التشغيلي والرسالة الاجتماعية للمؤسسة.

4. العلاقات العامة الرقمية:

- في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة اكتسبت العلاقات العامة الرقمية أهمية متزايدة، حيث تُستخدم المنصات الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي كأدوات رئيسية في²:
- صياغة الرسائل وتوجيه الحملات الإعلانية الرقمية التي تُسهم في الوصول إلى شرائح واسعة من الجمهور بشكل سريع وفعال.

¹ - الزبد، سمير، نفس المرجع السابق ، ص106

² - الزبد، سمير، نفس المرجع السابق ، ص110

- تحليل ردود الفعل الجماهيرية باستخدام تقنيات تحليل البيانات، مما يمكّن المؤسسة من تعديل استراتيجياتها في الوقت الفعلي.

- تعزيز التواصل التفاعلي والمباشر مع الجمهور، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح بالاستجابة السريعة والتغذية الراجعة¹.

وقد أكدت دراسات مثل "الإعلام الرقمي والعلاقات العامة" على الدور الحاسم للتكنولوجيا في تحديث ممارسات العلاقات العامة وتحقيق تكامل أكبر بين الاستراتيجيات التقليدية والرقمية.

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة.

في ظل التحولات المعاصرة التي تشهدها المؤسسات في العالم العربي، بات دمج مفهوم المواطنة التنظيمية مع العلاقات العامة ضرورة استراتيجية تُسهم في تعزيز التواصل الداخلي وتوطيد الصورة الخارجية للمؤسسة، إذ يُعد سلوك المواطنة التنظيمية - بما يتمثل في الالتزام الطوعي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين - من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء بيئة عمل متماسكة وتدعم استراتيجيات الاتصال المؤسسي وفي هذا الإطار تُعتبر العلاقات العامة بمثابة الأداة التي تترجم هذا الانخراط الداخلي إلى صورة خارجية إيجابية، تُعزز الثقة بين المؤسسة وجمهورها المتنوع².

تقوم العلاقات العامة بدور محوري في إدارة الحوار بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، سواء كان ذلك عبر الإعلام التقليدي أو الوسائط الرقمية، من خلال صياغة الرسائل الرسمية وإدارة الأزمات وبناء علاقات تواصلية متينة، وفي الوقت ذاته يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز هذه الجهود من خلال خلق بيئة عمل تشاركية تُشعر الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من الكيان المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة ويُساهم في تحسين استجابتها للتحديات الخارجية، وهذا الاندماج بين المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة يبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات اتصال متكاملة تجمع بين تعزيز ثقافة الانتماء الداخلي وإدارة الصورة العامة بكفاءة وشفافية³.

¹ - سلمان، خالد، الإعلام الرقمي والعلاقات العامة في عصر المعلومات، مركز البحوث الإعلامية، دبي، 2018، ص. 64.

² - الزاوي، أحمد. "مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الإدارة العربية، العدد 10، 2014، ص. 45-67.

³ - بن يحيى، مصطفى. "العلاقات العامة ودورها في بناء الصورة المؤسسية"، جامعة الجزائر، 2016.

يتناول هذا المبحث العلاقة التفاعلية بين هذين المفهومين، مستعرضاً كيف يُمكن للممارسات التنظيمية الإيجابية - مثل دعم المبادرة الفردية والتعاون بين الفرق - أن تُعزز من فعالية العلاقات العامة وتساهم في بناء هوية مؤسسية متماسكة وفي ضوء ذلك، تُطرح أسئلة جوهرية حول كيفية تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي والخارجي، وما الدور الذي تلعبه هذه العوامل في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامته¹.

المطلب الأول: أهداف العلاقات العامة.

تتعدد أهداف العلاقات العامة في المؤسسات لتشمل مجموعة واسعة من الوظائف التي تركز على تعزيز الاتصال والتواصل، وبناء الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة، وإدارة الحوار مع مختلف الأطراف الداخلية والخارجية، ويمكن تقسيم هذه الأهداف إلى محاور عدة تتراوح بين تعزيز الهوية المؤسسية وتحقيق التماسك الداخلي وصولاً إلى إدارة الأزمات وتوجيه الرأي العام، وفيما يلي تفصيل لهذه الأهداف مع توسيع أدبي ونظري عميق:

1. تعزيز الصورة الذهنية والهوية المؤسسية

يُعَدّ بناء صورة إيجابية للمؤسسة هدفاً استراتيجياً أساسياً للعلاقات العامة، إذ تسعى المؤسسات من خلاله إلى صياغة هوية متماسكة تنعكس على كيفية إدراك الجمهور للعلامة التجارية. تتضمن هذه العملية صياغة رسائل استراتيجية تُبرز نقاط القوة والإنجازات وتصحيح المفاهيم الخاطئة، فضلاً عن بناء سمعة موثوقة تُعزز من ثقة العملاء والمستثمرين والجمهور العام بالمؤسسة. من هذا المنطلق، يعتبر تعزيز الهوية المؤسسية حجر الزاوية الذي يتيح للمؤسسة المنافسة في الأسواق وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، حيث يرتبط بناء الهوية القوية مباشرة بالقدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو².

يُشير الباحث أحمد الخضير في كتابه "الاتصال المؤسسي وأثره في بناء السمعة" إلى أن "الصورة الذهنية الإيجابية ليست مجرد انعكاس للإنجازات، بل هي نتيجة لاستراتيجية تواصلية متكاملة تساهم في خلق هوية مؤسسية ذات قيمة دائمة".

¹-الخضير، سليمان. "التواصل المؤسسي واستراتيجيات العلاقات العامة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012.

²-العمرى، فاطمة. إدارة الأزمات في المؤسسات: رؤية استراتيجية للعلاقات العامة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة القيروان، 2017، ص. 45-60.

2. إدارة التواصل الداخلي وتعزيز الانتماء

يمتد دور العلاقات العامة ليشمل التواصل الداخلي الذي يعزز من روح الفريق والتفاعل بين الإدارة والموظفين، إذ يعدّ خلق بيئة عمل إيجابية محوراً رئيسياً يدعم الولاء المؤسسي، ويحفّز العاملين على المشاركة الفعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة. يركز هذا المجال على تطوير آليات اتصال شفافة ومستمرة تُتيح تبادل المعلومات والأفكار، وتُساهم في تقليل النزاعات الداخلية وتعزيز ثقافة التعاون، ويعد هذا التواصل الداخلي الناجح بمثابة الأساس لبناء مجتمع تنظيمي موحد قادر على مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأداء الأمثل.

يرى الباحث مصطفى بن يحيى في أطروحته "أثر الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي" أن "تعزيز الانتماء الداخلي وتحفيز الموظف على التعبير عن آرائه يخلق بيئة عمل مثمرة تساهم في رفع الإنتاجية وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي".¹

3. إدارة الأزمات والتوجيه الإعلامي

تشكل إدارة الأزمات هدفاً حيويًا للعلاقات العامة، إذ تتطلب المؤسسات استعداداً دائماً للتعامل مع الأحداث الطارئة والسلبيات التي قد تحدث سمعتها. يعتمد هذا الجانب على وضع خطط اتصال طارئة وتحديد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الأزمات، حيث يتم استخدام بيانات وتصريحات رسمية تُبرز موقف المؤسسة بشفافية وتُعيد بناء الثقة بين الأطراف المعنية. إن الإدارة الفعّالة للأزمات تساهم في تقليل الأضرار الناجمة عن الأحداث السلبية وتحافظ على صورة المؤسسة أمام الجمهور، مما يجعلها ركيزة لا غنى عنها في استراتيجيات الاتصال المؤسسي.

وفي هذا السياق، يشير سليمان الخضير في مقاله "إدارة الأزمات ودور العلاقات العامة" إلى أن "الاستجابة السريعة والمنهجية للأزمات تعد من أهم العوامل التي تحافظ على المصداقية والسمعة الإيجابية للمؤسسة".²

4. بناء العلاقات والشراكات الخارجية

تشمل العلاقات العامة الخارجية إقامة علاقات استراتيجية مع مختلف الجهات الخارجية مثل العملاء والمستثمرين والجهات الحكومية والمؤسسات غير الربحية، يهدف هذا المجال إلى توسيع شبكة العلاقات ودعم

¹ - العربي، مُجدّد، الشراكات الاستراتيجية وأثرها على التنافسية المؤسسية. دار الفكر العربي، القاهرة، 2014، ص. 120-135.

² - العربي، مُجدّد. نفس المرجع السابق، ص 137

التعاون بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة مما يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وزيادة فرص النمو والتوسع وتعد هذه الشراكات عاملاً مؤثراً في بناء بيئة تنظيمية متكاملة تتيح تبادل الخبرات وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية¹.

يذكر محمد العربي في دراسته "الشراكات المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء" أن "توسيع دائرة العلاقات مع الأطراف الخارجية يُعد استراتيجية فعالة لرفع مستوى التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة".

5. الاستفادة من التقنيات الحديثة في التواصل

مع التغيرات الرقمية والتحول التكنولوجي التي يشهدها عالم الاتصال، أصبحت تقنيات الاتصال الحديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام الرقمي أدوات حيوية في العلاقات العامة، فمن خلال تبني استراتيجيات اتصال رقمية متطورة تستطيع المؤسسات مراقبة ردود الفعل وتعديل الرسائل بسرعة فائقة، مما يُحدث تحولاً نوعياً في كفاءة الأداء المؤسسي، وتتيح هذه التقنيات وصولاً أسرع وأوسع للجمهور، كما توفر فرصاً للتفاعل المباشر وتحليل البيانات بصورة تفصيلية، مما يساهم في تحسين الاستجابة للأحداث وتوجيه الخطاب الإعلامي بما يتماشى مع احتياجات العصر.

يشير أيمن سليمان في بحثه "التواصل الرقمي وتحديات العلاقات العامة في المؤسسات العربية" إلى أن "اعتماد الوسائل الرقمية في استراتيجيات العلاقات العامة يمكن المؤسسات من تحقيق تواصل أكثر ديناميكية وشفافية، ويخلق منصة للتفاعل الفوري مع الجمهور"².

المطلب الثاني: سبل تعزيز المواطنة التنظيمية للعلاقات العامة .

يُعدّ تعزيز المواطنة التنظيمية من العناصر الأساسية التي تُساهم في تحسين أداء العلاقات العامة داخل المؤسسات، إذ يُمكن من خلال هذا التعزيز خلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالتفاعل والتزام الموظفين، مما ينعكس بدوره على جودة الاتصال الداخلي والخارجي لتحقيق ذلك يمكن تبني عدد من السبل والاستراتيجيات التي تعمل على دمج القيم التنظيمية مع ممارسات الاتصال المؤسسي، وفيما يلي تفصيل مُوسع لأهم هذه السبل:

¹ - العربي، محمد. نفس المرجع السابق ، ص 139

² - سليمان، أيمن. التواصل الرقمي وتحديات العلاقات العامة في المؤسسات العربية . مركز البحوث الإعلامية، الجزائر، 2018، ص. 64-82.

1. تطوير برامج التدريب والتطوير المهني

يشكل الاستثمار في برامج التدريب المستمر محوراً رئيسياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يزود الموظفون بالمعارف والمهارات اللازمة للتفاعل الفعال مع بيئة العمل تتضمن هذه البرامج:

- ورش عمل متخصصة تُركز على مفاهيم التواصل الفعال، وحل النزاعات، والعمل الجماعي.
- برامج تنمية المهارات القيادية لدى الموظفين، بحيث يتمكنون من المشاركة في اتخاذ القرارات والمبادرات التنظيمية.
- تنظيم دورات تدريبية حول أساليب العلاقات العامة وإدارة الصورة المؤسسية، ما يساهم في رفع مستوى وعي العاملين بدورهم الحيوي في ترويج هوية المؤسسة.
- وقد أشار أحمد الزواوي في بحثه "المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية" إلى أن "التدريب المستمر يُعد استثماراً في رأس المال البشري، وهو العامل الذي يُمكن الموظف من الاندماج بشكل أكثر فاعلية في بيئة العمل"¹

2. إرساء ثقافة مؤسسية تشاركية

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية الداعمة للشفافية والمشاركة المفتوحة من أهم السبل لتعزيز المواطنة التنظيمية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال²:

- صياغة سياسات داخلية تشجع على إبداء الرأي والمبادرة، وتكريم الأفكار المبتكرة.
- إقامة لقاءات دورية وحوارات مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتبادل الأفكار ومناقشة التحديات.
- تبني نهج القيادة التشاركية الذي يُعطي الموظف الشعور بأن له صوتاً مسموعاً في صنع القرارات الاستراتيجية.
- وأوضح مصطفى بن يحيى في أطروحته "أثر الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي" أن "المشاركة الفعلية للموظفين في العملية الإدارية تُساهم في خلق ثقافة مؤسسية تفاعلية تُعزز من روح الفريق وتُزيد من الولاء للمؤسسة.

¹- الزواوي، أحمد. "المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: التحديات والفرص"، مجلة الإدارة العربية، جامعة الجزائر، 2014، ص. 57-65.

²- عبد الله بن محمد الزهراني، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات الإدارية، الرياض، دار الصفاء، 2012، ص. 73

3. تعزيز التواصل الداخلي والخارجي المتكامل

- يُعتبر تحسين آليات التواصل داخل المؤسسة وخارجها خطوة محورية نحو تعزيز المواطنة التنظيمية، حيث:
- تُعمل المؤسسات على إنشاء قنوات اتصال واضحة تُتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات المؤسسية بسهولة، مثل النشرات الداخلية، والبريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الجماعي¹.
 - تُستخدم الاجتماعات الدورية والفعاليات التفاعلية لنقل رؤية المؤسسة وأهدافها، مما يُبني صورة إيجابية لدى الموظفين ويُحسن من التواصل مع الجمهور الخارجي.
 - تُطبق استراتيجيات اتصال متكاملة تجمع بين الوسائط التقليدية والرقمية، لتعزيز الشفافية ونقل الرسائل بشكل فعال².
- وتشير دراسات سليمان الخضير في "الاتصال الداخلي وبناء الهوية المؤسسية" إلى أن "تعزيز قنوات الاتصال الداخلي يؤدي إلى رفع مستوى التماسك الوظيفي، وهو عامل أساسي في تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها الخارجي".

4. اعتماد استراتيجيات التحفيز والمكافآت

- إن تطبيق أنظمة التحفيز والمكافآت يُعتبر من الأدوات الفعالة التي تُحفّز الموظف على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل طوعي، من خلال:
- تصميم نظام مكافآت يكافئ المبادرات الفردية والجماعية التي تُساهم في تحسين بيئة العمل وتطوير العلاقات العامة.
 - ربط الحوافز بنتائج واضحة تُترجم إلى تحسين الأداء المؤسسي، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين سمعة المؤسسة.
 - تنظيم مسابقات وأحداث تشجع على الإبداع والابتكار في التعامل مع التحديات المؤسسية.
- وأشار الباحث أيمن سليمان في دراسته "التواصل الرقمي وتحديات العلاقات العامة في المؤسسات العربية" إلى أن "وجود نظام تحفيزي فعال يُعتبر عاملاً محفزاً رئيسياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، إذ يُدفع الموظف إلى تقديم أداء يفوق المتطلبات الرسمية"¹.

¹ -عبد الله بن مُجد الزهراني، نفس المرجع السابق ، ص75

² -عبد الله بن مُجد الزهراني، نفس المرجع السابق ، ص79

5. استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز التواصل والمشاركة

مع التطورات التكنولوجية، أصبحت الأدوات الرقمية من الركائز الأساسية لتعزيز التواصل الداخلي والخارجي، حيث:

- تستغل وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الإنترنت في نشر المعلومات وتنظيم الحملات التوعوية، مما يتيح تبادل الآراء والتفاعل المباشر مع الموظفين والجمهور.

- تُوظف الأنظمة الإلكترونية لرصد وتحليل ردود الفعل، مما يسمح بتعديل الاستراتيجيات بشكل فوري وفعال.

- تُستخدم التقنيات الرقمية في إعداد تقارير الأداء وتحليل البيانات، لتعزيز الشفافية وتوفير تغذية راجعة مستمرة تُساعد على تحسين البيئة التنظيمية.

وفي هذا الصدد، يُشير فاطمة العمري في بحثها "استراتيجيات التحول الرقمي في الاتصال المؤسسي" إلى أن "التقنيات الرقمية الحديثة تُحدث نقلة نوعية في طريقة التواصل داخل المؤسسات، مما يُسهم في بناء بيئة عمل ديناميكية تتفاعل مع التحديات بشكل سريع وشفاف".²

يتبين من خلال التحليل أن تعزيز المواطنة التنظيمية ليس مجرد إجراء إداري، بل هو استراتيجية شاملة تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي والعلاقات العامة على حد سواء. إن الاستثمار في تدريب الموظفين، وإرساء ثقافة مؤسسية تشاركية، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، وتطبيق أنظمة التحفيز المناسبة، فضلاً عن استغلال التقنيات الرقمية الحديثة، تُشكل معاً إطاراً متكاملًا يُساعد على رفع مستوى الالتزام والتناغم بين العاملين.

وبالتالي، فإن تبني هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة تُعزز من صورة المؤسسة، وتدعم استراتيجيات الاتصال المؤسسي في مواجهة الأزمات، مما يُساهم في تحقيق استدامة النمو والتنافسية على المدى الطويل.³

¹ - عبد العزيز الناصر، الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات العامة، عمان، دار المسيرة، 2019، ص 37

² - أحمد عبد الغني، ثقافة المؤسسة وإدارة الأداء، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2016، ص 108

³ - فهد بن سعيد الشيباني، إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي، الرياض، دار التعليم الجامعي، 2018، ص 23

خلاصة الفصل :

لقد أظهر تحليل الفصل أن العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعلاقات العامة هي علاقة تفاعل وتكامل، حيث يُسهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر في تعزيز فعالية العلاقات العامة داخل المؤسسات، فالموظف الذي يتحلى بسلوك المواطنة التنظيمية يكون أكثر التزامًا، وأكثر استعدادًا للمشاركة في الأنشطة التنظيمية، كما يكون عنصرًا محفزًا في تحسين صورة المؤسسة داخليًا وخارجيًا.

كما يبيّن أن العلاقات العامة تمثل أحد المكونات الجوهرية للاتصال المؤسسي، وأن أهدافها لا تقتصر فقط على الترويج أو الإعلام، بل تتعدى ذلك إلى بناء علاقات مستدامة مع مختلف الأطراف. ومن هنا تبرز أهمية تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية باعتبارها سبيلًا فعالًا لدعم جهود العلاقات العامة، سواء من خلال تحسين التفاعل الداخلي بين العاملين، أو من خلال تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.

وعليه فإن أي مؤسسة تطمح إلى أداء تنظيمي متكامل لا بد أن تُولي أهمية بالغة لتطوير كل من العلاقات العامة وسلوك المواطنة التنظيمية، لما بينهما من ارتباط عضوي يُسهم في تحقيق النجاح المؤسسي والاستقرار المهني على حدّ سواء.



الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

عرض نتائج الدراسة:

1- عرض نتائج توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	32	64 %
اناث	18	36 %
المجموع	50	100 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (01) يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من الذكور وهذا بنسبة قدرت بـ 64 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالإناث التي قدرت بـ 36 % من افراد العينة، حيث أن أغلب أفراد العينة من الذكور وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وميل الذكور بكثرة إلى العمل في مؤسسات ذات طابع رياضي.

2- عرض نتائج توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	04	08 %
من 26 الي 35 سنة	09	18 %
من 36 إلى 45 سنة	28	56 %
أكثر من 45 سنة	09	08 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (02) يتضح لنا أن معظم افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة وهذا بنسبة تقدر بـ 56 % وهي الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا نفس النسبة بخصوص الفئة العمرية الأقل من 25 سنة والفئة العمرية أكثر من 45 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ 08 %، أما الفئة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة فقد سجلت ما نسبته % 18، حيث أن الإستيبيان يستهدف كل الفئات العمرية.

3- عرض نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	08	16 %
ليسانس	30	60 %
ماستر	12	24 %

خلال الإحصائية المبينة في الجدول (03) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة خرجوا الجامعة إذ أن % 60 منهم متحصلون على شهادة الليسانس و 24 % متحصلون على شهادة الماستر، في حين أن % 16 من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي.

4- عرض نتائج توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	24 %
من 6 الي 10 سنوات	12	24 %
من 11 الي 20 سنة	18	36 %
أكثر 20 سنة	08	16 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (04) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة جاء بنسبة متساوية للفئة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة والفئة من 6 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة قدرت بـ % 24 وكانت أعلى نسبة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

في صالح أفراد العينة الذين لديهم من 11 إلى 20 سنة خبرة، فيما كانت نسبة % 16 في صالح أفراد العينة الذين لهم أكثر من 20 سنة خبرة

5-1 عرض نتائج إجابات أفراد العينة لمحور أهمية المواطنة التنظيمية

الجدول رقم(05) إجابات أفراد العينة للسؤال 01 (هل تشعر بأنك تنتمي لمؤسستك)

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالانتماء
96 %	48	نعم
04 %	02	لا
100 %	50	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (05) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال (هل تشعر بأنك تنتمي لمؤسستك) كانت بنسبة % 96 للأفراد للذين أجابوا بـ "نعم" بينما أجاب % 04 فقط بـ لا ومنه نستنتج أن هذا يدل أن غالبية افراد العينة ينتمون إلى مؤسستهم وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة والتي تعتمد علي القيام بنشاطات ترفيهية ورياضية مما يعزز إلتناء الموظفين إلى المؤسسة أما بالنسبة للأفراد الذين إختاروا عدم الإلتناء يمكن تفسيره أن هؤلاء الأفراد يعملون في بيئة لا تتناسب وتطلعاتهم السابقة عن العمل.

الجدول رقم(06) إجابات أفراد العينة على السؤال الإختياري (إذا كانت إجابتك بنعم، ماهي

الأسباب التي تجعلك تحس بالإنتماء)

النسبة المئوية	التكرارات	الأسباب التي تجعلك تحس بالانتماء
64 %	32	روح التعاون بين الموظفين
50 %	25	الإحترام الموجود بين الموظفين والإدارة العليا
52 %	26	الثقة بين الموظفين
44 %	22	بيئة العمل الإيجابية
40 %	20	التواصل الفعال
40 %	20	الإستقرار الوظيفي
00 %	00	إجابات اخرى

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (06) نلاحظ إختلاف في إجابات الموظفين بالنسبة للأسباب التي تجعلهم يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها حيث إختار % 64 من أفراد العينة (روح التعاون بين الموظفين) كسبب للشعور بالإنتماء إلى المؤسسة وهذا يفسر بأن التعاون يعزز من الإحساس بالتقدير والمشاركة ويشعر الفرد أنه جزء فعال داخل المؤسسة، وإختار % 50 من أفراد العينة (الإحترام الموجود بين الموظفين والإدارة العليا) ويعبر ذلك عن وعي أفراد العينة بأهمية العلاقات العمودية الإيجابية إذ أن الإحترام والتقدير يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية، أما بالنسبة للإختيار (الثقة بين الموظفين) فقد وافق % 52 من أفراد العينة على (الثقة بين الموظفين) كسبب للشعور بالإنتماء للمؤسسة وذلك لأن الثقة تخلق بيئة آمنة ومترابطة يشعر الفرد فيها بالقبول والدعم وهذا يولد لديه إحساسا قويا بالإنتماء والولاء إلى المؤسسة .

أما بالنسبة للإختيار (بيئة العمل الإيجابية) فقد وافق % 44 من أفراد العينة على (بيئة العمل الإيجابية) كسبب للشعور بالإنتماء للمؤسسة، ويفسر ذلك من خلال أن بيئة العمل الإيجابية توفر جوا من الراحة النفسية مما يساعد على الشعور بالتقدير والقبول ويعزز الإرتباط الإنفعالي بالمؤسسة فيما إختار % 40 من أفراد العينة إختيار (التواصل الفعال) والإختيار (الإستقرار الوظيفي)، ويعزى ذلك إلى أن (التواصل الفعال) و(الإستقرار الوظيفي) يعززان الفهم المتبادل ويقللان من سوء الفهم مما يشعر الموظف بأنه مسموع ومقدر، وهذا يضيف مزيدا من الشعور بالأمان والإستمرارية مما يرسخ إرتباط الموظف بالمؤسسة، فيما لم يضيف أي فرد من أفراد العينة أسباب أخرى.

الجدول رقم(07) إجابات أفراد العينة على السؤال 02 (هل المشاركة في أنشطة تطوعية أو إضافية

تعزز إنتمائك لمؤسستك)

هل المشاركة في أنشطة تطوعية أو إضافية تعزز إنتمائك لمؤسستك	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	21	42 %
أحيانا	22	44 %
نادرا	06	06 %
ابدا	01	02 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (07) نلاحظ أن الإجابات جاءت متباينة حيث إختار % 42 من أفراد العينة الإجابة بـ دائما وهذا يعكس وجود قناعة قوية لدي شريحة معتبرة من الموظفين بأن الانخراط في الأنشطة التطوعية يفتح المجال للتفاعل الإنساني ويعزز الروابط الإجتماعية بينما أجاب % 44 بالإختيار أحيانا، وهذا يشير هو الآخر أن فئة كبيرة من الموظفين ترأى أن هذه الأنشطة قيمة مضافة، وإختار % 06 من أفراد العينة الإجابة بـ نادرا فيما إختار % 02 الإجابة أبدا وهذا يعكس وجود أقلية لا ترى تأثيرا ملموس لهذه الأنشطة علي شعورها بالإلتواء وقد يكون ذلك بسبب شعورهم بالعزلة أو ضعف تنظيم الأنشطة وغياب رؤية واضحة

الجدول رقم(08) إجابات أفراد العينة على السؤال 03 (هل تعتقد أن التعاون بين الموظفين يعزز الأداء الجماعي داخل المؤسسة)

هل تعتقد ان التعاون بين الموظفين يعزز الاداء الجماعي داخل المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية
موافق بشدة	33	66 %
موافق	17	34 %
غير موافق	00	00 %
غير موافق بشدة	00	00 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال بالنسبة للسؤال 03 (هل تعتقد أن التعاون بين الموظفين يعزز الأداء الجماعي داخل المؤسسة) فقد إختار % 66 من أفراد العينة الإجابة بـ موافق بشدة، بينما إختار % 34 الإجابة بموافق، وتدل هذه النسبة علي القناعة العالية لأغلب أفراد العينة بأن التعاون بين الموظفين يعتبر عامل جوهري يساهم في تعزيز فعالية العمل هذا التوجه قد يكون نتيجة تجارب إيجابية داخل المؤسسة حيث لمس الموظفون أثر التعاون علي تحسين جودة العمل بينما لم يختار أي فرد الإجابة بـ غير موافق وغير موافق بشدة.

2-5 عرض نتائج المحور الثاني تأثير ممارسات المواطنة علي جودة العمل في المؤسسات الجزائرية

جدول رقم (09) نتائج السؤال 04 (إلى أي مدى تساهم ممارسات المواطنة في تحسين جودة العمل مثل الكفاءة الدقة والابتكار في مؤسستك)

إجابات مفتوحة	التكرارات	النسبة المئوية
تساهم بشكل فعال	04	08 %
لم يجب	56	92 %

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (09) أن استجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال 04 (إلى أي مدى تساهم ممارسات المواطنة في تحسين جودة العمل مثل الكفاءة الدقة والابتكار في مؤسستك) أجاب 04 أفراد بأنها تساهم بدرجة كبيرة فيما عكف أغلبية أفراد العينة على عدم الإجابة.

جدول رقم (10) نتائج السؤال 05 (ما مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية)

ما مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية	التكرارات	النسبة المئوية
بدرجة كبيرة جدا	14	28 %
بدرجة كبيرة	23	46 %
بدرجة متوسطة	12	24 %
بدرجة قليلة	01	02 %
لا يؤثر	00	00 %

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (10) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال 05 (ما مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية) فقد اختار أكثر من 28% من أفراد العينة الإجابة بدرجة كبيرة جدا فيما اختار 46% الإجابة بدرجة كبيرة، وبالتالي يمكن أن نقول أن غالبية أفراد العينة موافقون بدرجات كبيرة على مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية ويشير ذلك إلى اقتناع أفراد العينة بأن الثقافة بما تتضمنه من قيمها (العادات، التقاليد، أساليب التواصل) لها دور محوري في

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تشكيل بيئة العمل والتأثير علي سلوك الأفراد داخلها كما أجاب ما نسبة 24 % بدرجة متوسطة بينما أجاب فقط 02 % من أفراد العينة بدرجة قليلة ولم يختَر أي فرد الإجابة بلا تؤثر.

جدول رقم (11) نتائج السؤال 06 (هل هناك فروق في تأثير المواطنة التنظيمية علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص)

هل هناك فروق في تأثير المواطنة التنظيمية علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص	التكرارات	النسبة المئوية
نعم، بشكل كبير	18	36%
نعم، الي حد ما	31	62%
لا، بشكل ضعيف	01	02%

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (11) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال 06 (هل هناك فروق في تأثير المواطنة التنظيمية علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص) فقد أجاب 36 % من أفراد العينة نعم بشكل كبير بينما اختار 62 % نعم إلى حد ما و 02 % بالنسبة للذين أجابوا بلا بشكل ضعيف ويعود ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل بين القطاعين إذ أن العمل في القطاع الخاص يفر للموظف كامل حقوقه الشرعية إضافة إلى القدر علي الترقية والخوافز المهنية وطبيعة العمل المنظم والمدعم بكل الوسائل المادية والمعنوية عكس القطاع الخاص.

جدول رقم (12) نتائج السؤال 07 (تؤدي ممارسات المواطنة التنظيمية إلى زيادة التعاون بين الموظفين)

تؤدي ممارسات المواطنة التنظيمية الي زيادة التعاون بين الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
نعم، بشكل كبير	34	68%
نعم، الي حد ما	16	32%
لا، بشكل ضعيف	00	00%

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (12) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال 07 (تؤدي ممارسات المواطنة التنظيمية إلى زيادة التعاون بين الموظفين) فقد أجاب غالبية أفراد العينة على الاختيار نعم بشكل كبير بنسبة قدرت بـ 68 % فيما اختار 32 % الإجابة نعم إلى حد ما وانعدمت الإجابات بالنسبة للبديل الأخير لا بشكل ضعيف وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن ممارسات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى زيادة التعاون بين الموظفين وهذا يتفق مع العديد من الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية حيث أثبتت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية كالتعاون يساهم في تحسين بيئة العمل

3-5 عرض نتائج المحور الثالث تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسة

جدول رقم (13) نتائج السؤال 08 (هل تعتقد ان التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز

العلاقات العامة في مؤسستك)

هل تعتقد ان التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة في مؤسستك	التكرارات	النسبة المئوية
نعم، بشكل كبير	33	66%
نعم، الي حد ما	14	28%
لا، بشكل ضعيف	03	06%
لا تؤثر	00	00%

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (13) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالسؤال 08 (هل تعتقد أن التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة في مؤسستك) اختار أكثر من 66 % من أفراد العينة الإجابة بـ (نعم بشكل كبير) تليها نسبة 28 % على الإجابة (نعم إلى حد ما) بينما أجاب فقط 06 % من أفراد العينة بـ (لا بشكل ضعيف) ولم يختار أي فرد الإجابة بـ (لا تؤثر)، ومن خلال النتائج يمكن القول أن الغالبية القصوى ترى أن التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة ويفسر ذلك من خلال أن التحسين يعكس ثقافة مؤسسية إيجابية ويقلل من النزاعات والمشاكل الداخلية وزيادة الإنتاجية وتعزيز التواصل الداخلي.

جدول رقم (14) نتائج السؤال 09 (ما مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تعزيز فعالية العلاقات داخل المؤسسة)

النسبة المئوية	التكرارات	ما مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تعزيز فعالية العلاقات داخل المؤسسة
70%	35	نعم، بشكل كبير
30%	15	نعم، إلى حد ما
00%	00	لا، بشكل ضعيف
00%	00	لا تؤثر

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (14) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالنسبة للسؤال 09 (ما مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تعزيز فعالية العلاقات داخل المؤسسة) فقد ارتفعت نسبة الذين اختاروا الإجابة (نعم بشكل كبير) إلى 70 % في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بـ (نعم إلى حد ما) إلى 30 %، بينما لم يجب أي فرد من الأفراد العينة على الإجابة (لا بشكل ضعيف). ويفسر الارتفاع الشديد في نسبة الموافقة إلى وعي العينة بطبيعة أهمية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة وفهمهم دورها في تعزيز التعاون وبناء الثقة وتحسين جودة التواصل الداخلي ودعم بيئة عمل إيجابية ومحفزة وتقليل النزاعات والخلافات وتشجيع الانتماء.

جدول رقم (15) نتائج السؤال 10 (هل ترأى تشجيع الإدارة لسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى العلاقات العامة)

النسبة المئوية	التكرارات	هل ترأى تشجيع الإدارة لسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى العلاقات العامة
78%	39	نعم، بشكل كبير
14%	07	نعم، إلى حد ما
04%	02	لا، بشكل ضعيف
04%	02	لا تؤثر

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (15) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالنسبة للسؤال 10 فقد اختار % 78 الإجابة ب (نعم بشكل واضح) مع تسجيل نسب محدودة للبدائل الأخرى أين أجاب 14 % ب (نعم بدرجة متوسطة) بينما جاءت النسب متساوية للبدلين (لا بشكل ضعيف) و(لا يوجد تأثير) وذلك بنسبة مئوية قدرت ب % 04 وتفسر النسبة المرتفعة في قيم الموافقة والتي تجاوزت 92% إلا أن غالبية أفراد العينة يرون أن هذا يعزز من الشعور بالتقدير ويعد سبب في تقوية التواصل الفعال بين المستويات الإدارية ونشر ثقافة الاحترام والتعاون وتقليل الصراعات التنظيمية

جدول رقم (16) نتائج السؤال 11 (برأيك ما هي أهم السلوكيات التنظيمية التي تساهم في تطوير العلاقات العامة)

التعيين	تم الاختيار	تم الإختيار
التعاون بين الموظفين	33	66 %
المبادرة في العمل	30	60 %
الالتزام بأخلاقيات المؤسسة	26	52 %
الشعور بالمسؤولية	31	62 %
الشفافية في التواصل	18	36 %
الاحترام المتبادل	32	64 %
إجابات أخرى	00	00 %

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول رقم (16) أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالنسبة للسؤال 11 (برأيك ما هي أهم السلوكيات التنظيمية التي تساهم في تطوير العلاقات العامة) والذي كان مفتوح على الاختيارات فقد كانت النتائج كالآتي: % 66 اختاروا التعاون بين الموظفين باعتباره يعزز روح الفريق ويقلل من الصراعات ويزيد الفاعلية، واختار 60% من أفراد العينة المبادرة في العمل وذلك لأنها تخلق مناخ من التنافس الإيجابي وتحفز الآخرين علي التحسين واختار % 52 الإلتزام بأخلاقيات المؤسسة باعتباره يحقق العدالة والشفافية في التعاملات و% 62 اختاروا الشعور بالمسؤولية باعتبارها معززة للثقة بين الزملاء والإدارات ومقوية للعلاقات التنظيمية، بينما اختار % 36 الشفافية في التواصل ويفسر ضعف النسبة الي ان البعض يرى أن

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

الشفافية ضعيفة داخل المؤسسة أو أنها لا تعتبر تحديا كبيرا و% 64 اختاروا الإحترام المتبادل لأنه يعزز بيئة يسودها التفاهم والهدوء ويمنع التوترات والنزاعات، بينما لم يختار أي فرد الإجابة بسلوكيات أخرى غير المذكورة ضمن الاختيارات.

4-5 عرض نتائج المحور الرابع التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق ممارسات المواطنة

جدول رقم (17) نتائج السؤال 12(ماهي أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة)

التعيين	تم الاختيار	تم الاختيار
ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة	24	48 %
غياب التحفيز والتقدير	34	68 %
نقص الموارد والدعم	20	40 %
عدم وضوح استراتيجية العلاقات العامة	23	46 %
نقص التواصل الداخلي	16	32 %
إجابات أخرى	00	00 %

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (17) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على السؤال 12 ماهي أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية كانت كالآتي:

اختار % 48 ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة لأن التفاعل الفعال بين الموظفين والإدارة يعد من أهم العوامل بناء بيئة عمل صحية ومنتجة واختار % 68 غياب التحفيز والتقدير وذلك باعتباره عنصر رئيسي في رفع أداء الموظفين والتزامهم ومستوى انجازهم ، كما اختار % 40 نقص الموارد والدعم باعتباره شرط أساسي لإنجاز المهام بكفاءة و% 46 اختاروا عدم وضوح استراتيجية العلاقات العامة والتي تلعب دورا محوريا في بناء صورة المؤسسة و% 32 اختاروا نقص التواصل الداخلي باعتباره العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة فيما لم يضيف أي فرد من أفراد العينة إجابات أخرى

جدول رقم (18) نتائج السؤال 13 (إلى أي مدى يؤثر غياب ثقافة المواطنة التنظيمية على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل)

النسبة المئوية	التكرارات	إلى أي مدى يؤثر غياب ثقافة المواطنة التنظيمية على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل
38%	19	بدرجة كبيرة جدا
52%	26	بدرجة كبيرة
08%	04	بدرجة متوسطة
02%	01	بدرجة قليلة
00%	00	لا تؤثر

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (18) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على بالنسبة للسؤال 13 (إلى أي مدى يؤثر غياب ثقافة المواطنة التنظيمية على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل) فقد اختار أغلبية أفراد العينة الإجابة على السؤال بـ تؤثر بدرجة كبيرة وذلك بنسبة 58% فيما أجاب 38% بدرجة كبيرة جدا و 08% لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بدرجة متوسطة فيما اختار فقط 01% بدرجة قليلة بينما لم يختار أي فرد عدم التأثير، وتفسر النسبة المرتفعة في قيم الإجابة على السؤال بأن غياب الثقافة التنظيمية يسبب نقص الإحساس بالانتماء وانعدام المبادرة الذاتية لضبط السلوك وتفكك العلاقات داخل المؤسسة.

جدول رقم (19) نتائج السؤال 14 (ما هو العائق الأكبر أمام تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية في مؤسستك)

التعيين	التكرارات	النسبة المئوية
مقاومة التغيير من قبل الموظفين	12	24%
غياب القيادة الداعمة	25	50%
عدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية	29	58%
ضعف قنوات الاتصال الداخلي	33	66%
عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	21	42%
ضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات	21	42%

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (19) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة بالنسبة للسؤال 14 (ما هو العائق الأكبر أمام تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية في مؤسستك) فقد كانت الإجابات كالآتي:

اختار % 24 مقاومة التغير من قبل الموظفين والتي هي الأخرى على الرغم أنها لا تمثل إجابة الغالبية إلا أنها تشير إلى أن الموظف أصبح يخاف من المجهول وفقدان السيطرة أو تضرر المصالح الشخصية في حالة التغير كما يشير هذا إلى أن أفراد العينة من الذين وافقوا على الاختيار يخضعون إلى روتين معين أو عدم الثقة في الإدارة أو عملية التغير ، واختار % 50 غياب القيادة الداعمة في مقابل % 58 اختاروا عدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية و% 66 اختاروا ضعف قنوات الإتصال الداخلي بينما اختار % 42 عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات، وتعود النسب المرتفعة في الاختيارات إلى نقص أسباب متعددة منها نص الوعي والفهم وغياب التوجيه بالنسبة للذين اختاروا عدم توفر تدريب حول المواطنة وانعدام الشفافية والمعلومات وغياب التقدير والشعور بالعزلة بالنسبة للاختيار ضعف قنوات الإتصال، أما بالنسبة للذين اختاروا عدم الإشراك في عملية اتخاذ القرار تعود الأسباب إلى الشعور بعدم التقدير وغياب الملكية والالتزام

أما بالنسبة لضغط العمل وتعدد المسؤوليات فتعود غالبية الأسباب إلى الإرهاق البدني والنفسي والشعور بالاستغلال مما يؤدي إلى تدهور جودة العمل

جدول رقم (20) نتائج السؤال 15 (كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني

الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية)

النسبة المئوية	التكرارات	كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية
48%	24	بدرجة كبيرة جدا
44%	22	بدرجة كبيرة
08%	04	بدرجة متوسطة
00%	00	بدرجة قليلة
00%	00	لا تؤثر

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (20) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على بالنسبة للسؤال 15 (كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية) فقد اختار أغلبية أفراد العينة الإجابة على السؤال بـ تؤثر بدرجة كبيرة وذلك بنسبة % 48 فيما أجاب % 44 بدرجة كبيرة جدا وهذا لأن الضغط المهني يعكس انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي مما يقلل الحماس المهني إضافة إلى الإجهاد والإرهاق النفسي الناتج عنه، وبالتالي يمكن القول أن الضغط المهني وسوء توزيع المهام يخلقان بيئة سلبية تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، كما اختار 08 % من أفراد العينة الإجابة بدرجة متوسطة وهذا يشمل فقط الفئة التي تجيب على السؤال بالحيادية، بينما لم يختار أي فرد الإجابة بدرجة قليلة وعدم التأثير.

جدول رقم (21) نتائج السؤال 16 (كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني

الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية)

السؤال 16	التزام المسؤولية	احترام القواعد	الشفافية	التواصل	التعاون	بناء الوعي	دورات إعلامية	شبكة علاقات	وسائل تواصل	التخطيط	التحفيز	الجو الملائم
تكرارات	09	06	02	06	06	02	07	10	05	04	02	04

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (21) أن إجابات المفحوصين بالنسبة للسؤال 16 كانت مختلفة بحيث أجاب 10 أفراد على إنشاء شبكة علاقات و 09 أفراد على التزام المسؤولية و 07 أفراد على إنشاء دورات إعلامية بينما أجاب 06 أفراد على احترام القواعد، التواصل، التعاون و 05 أفراد على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي و 04 أفراد على التخطيط، الجو الملائم وفردين على الشفافية، والتحفيز فيما فضل البقية عدم الإجابة على السؤال، ويعود التباين في استجابات الموظفين إلى اختلاف الآراء حول النقائص التي يراها كل موظف بحد ذاته.

جدول رقم (21) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والتعاون بين الموظفين

المجموع الكلي للعينة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
08	00	00	03	05	تكرارات	فئة ثانوي
%16	%00	%00	%06	%10	النسبة المئوية	
30	00	00	09	21	تكرارات	فئة ليسانس
%60	%00	%00	%18	%42	النسبة المئوية	
12	00	00	05	07	تكرارات	فئة ماستر
%24	%00	%00	%10	%14	النسبة المئوية	
50	00	00	17	33	تكرارات	المجموع
%100	%00	%00	%34	%66	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المينة في الجدول (21) ان 10% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ثانوي اختاروا البديل موافق بشدة بينما اختار 42% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ليسانس الإجابة موافق بشدة واختار 14% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ماستر الإجابة موافق بشدة وبلغ المجموع الكلي للأفراد الذين اختاروا الموافقة بشدة 66% من أفراد العينة وهذا يدل على أن التعاون يعزز من الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

كما نلاحظ ان 06% من أفراد العينة ذوي مستوى الدراسي ثانوي اختاروا الإجابة بموافق بينما جاءت النتائج 18% لصالح فئة الليسانس و10% لصالح فئة الماستر بنسبة 34% وانعدمت النتائج بالنسبة للبدايل غير موافق وغير موافق بشدة، وعلى ضوء النتائج يمكننا القول أن كل الفئات ترى بأن التعاون باعتباره أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية يعزز من الأداء داخل بيئة العمل.

وبالنظر إلى النتائج السابقة نستخلص أن الغالبية من جل المستويات التعليمية اختارت الموافقة بنسبة قدرت 100% ويعود ذلك إلى تكامل المعارف والتعلم المتبادل بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الدراسية بحيث يساهم التعاون في تحسين التواصل وبناء الثقة والتوصل إلى تكامل الجهود وزيادة الرضا الوظيفي والتحفيز

جدول رقم (22) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي وتأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة

المجموع	لا يؤثر	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا		
08	00	01	01	02	04	تكرارات	ثانوي
%16	%00	%02	%02	%04	%08	النسبة المئوية	
30	00	00	07	15	08	تكرارات	ليسانس
%60	%00	%00	%14	%30	%16	النسبة المئوية	
12	00	00	04	06	02	تكرارات	ماستر
%24	%00	%00	%08	%12	%04	النسبة المئوية	
50	00	01	12	23	14	تكرارات	المجموع
%100	%00	%02	%24	%46	%28	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (22) أن 08% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ثانوي اختاروا البديل موافق بشدة بينما اختار 16% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ليسانس الإجابة موافق بشدة واختار 04% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ماستر الإجابة موافق بشدة وبلغ المجموع الكلي للأفراد الذين اختاروا الموافقة بشدة 28% من أفراد العينة وهذا يدل على أن العوامل الثقافية والتنظيمية تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، كما نلاحظ أن 04% من أفراد العينة ذوي مستوى الدراسي ثانوي اختاروا الإجابة بموافق بينما جاءت النتائج بنسبة 14% لصالح فئة الليسانس و12% لصالح فئة الماستر وكان مجموع النسبة الكلية بنسبة 46% ومن هنا يمكن القول أن غالبية أفراد العينة اختاروا الموافقة بخصوص تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أفراد العينة بمختلف مستوياتهم مدركون لأهمية الموضوع في الواقع العملي والذي بدوره يساهم في رفع مستوى التعاون وزيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

كما أظهرت الاحصائيات بالنسبة للبدائل موافق بدرجة بسيطة وغير موافق وغير موافق بشدة قلة في الاستجابات، حيث أعرب ما نسبته 2% بالنسبة للمستوى ثانوي عن الموافقة بدرجة بسيطة وعدم الموافقة و00% بالنسبة لعدم الموافقة بشدة، فيما كانت النتائج بالنسبة للمستوى الدراسي ليسانس 14% بالنسبة للموافقين بدرجة متوسطة و00% بالنسبة لعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، أما بالنسبة للمتحصلين علي شهادة الماستر 08% بالنسبة للموافقين بدرجة متوسطة و00% بالنسبة لعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة، وعلي ضوء النتائج يمكننا القول أن كل الفئات ترى أن العوامل الثقافية والتنظيمية تؤثر علي سلوكيات المواطنة في المؤسسات الجزائرية.

جدول رقم (23) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والفروق في وجود تأثير للمواطنة التنظيمية

علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص

المجموع	لا بشكل ضعيف	نعم الي حد ما	نعم بشكل كبير		
08	00	05	03	تكرارات	ثانوي
16%	00%	10%	06%	النسبة المئوية	
30	00	20	10	تكرارات	ليسانس
60%	00%	40%	20%	النسبة المئوية	
12	01	06	05	تكرارات	ماستر
24%	02%	12%	10%	النسبة المئوية	
50	01	31	18	تكرارات	المجموع
100%	02%	62%	36%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المينة في الجدول (23) أن 06% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ثانوي اختاروا البديل نعم بشكل كبير بينما اختار 20% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ليسانس الإجابة نعم بشكل كبير واختار 10% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ماستر الإجابة نعم بشكل كبير وبلغ المجموع الكلي للأفراد الذين اختاروا البديل نعم بشكل كبير 36% من أفراد العينة وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تدرك أن غياب المواطنة التنظيمية يؤثر علي جودة العمل بين القطاعين العام والخاص ويعود ذلك إلى الإطلاع الشامل لأفراد العينة إلى ضرورة المواطنة التنظيمية في تحسين جودة العمل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

كما نلاحظ أن 10% من أفراد العينة ذوي مستوى الدراسي ثانوي اختاروا الإجابة بنعم إلى حد ما بينما جاءت النتائج بنسبة 40% لصالح فئة الليسانس و12% لصالح فئة الماستر وكان مجموع النسبة الكلية بنسبة 62% وبالمجموع بين الأفراد الذين أجابوا بنعم إلى حد كبير ونعم إلى حد ما ترتفع النسبة إلى ما مجموعه 98% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أنه توجد فروق في تأثير المواطنة التنظيمية على جودة العمل بين القطاعين العام والخاص ويمكن عزو ذلك إلى أن العاملين في القطاع يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالقطاع العام وذلك غالبا باختلاف بيئة العمل ونظام الحوافز والرقابة وفرص الترقية وهو ما أثبتته دراسة (صالح 2024) حيث توصلت إلى وجود فروق معنوية في سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة

كما أظهرت الاحصائيات بالنسبة للأفراد الذين إختاروا الإجابة بـ لا بشكل ضعيف قلة في الإستجابات، حيث أعرب ما نسبته 00% بالنسبة للمستوى الدراسي ثانوي وليسانس، أما بالنسبة للمتخصصين على شهادة الماستر فقد جاءت النتائج 02% بالنسبة للأفراد الذين اختاروا الإجابة لا بشكل ضعيف، وعلى ضوء النتائج يمكننا القول أن كل الفئات ترى أنه يوجد فروق في تأثير المواطنة التنظيمية على جودة العمل بين القطاعين العام والخاص.

جدول رقم (24) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي والإعتقاد أن تحسين بيئة العمل يساهم في

تعزيز العلاقات داخل المؤسسة

المجموع	لا بشكل ضعيف	نعم الي حد ما	نعم بشكل كبير		
08	00	01	07	تكرارات	ثانوي
16%	00%	02%	14%	النسبة المئوية	
30	02	07	21	تكرارات	ليسانس
60%	04%	14%	42%	النسبة المئوية	
12	01	06	05	تكرارات	ماستر
24%	02%	12%	10%	النسبة المئوية	
50	03	14	33	تكرارات	المجموع
100%	06%	28%	66%	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المينة في الجدول (24) ان 14% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ثانوي اختاروا البديل نعم بشكل كبير فيما اختار 42% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ليسانس الإجابة نعم بشكل كبير واختار 10% من أفراد العينة ذوي المستوى الدراسي ماستر الإجابة نعم بشكل كبير وبلغ المجموع الكلي للأفراد الذين اختاروا البديل نعم بشكل كبير 66% وهي نسبة كبيرة تدل علأن الغالبية القصوى تدرك أن التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسة ويشمل هذا جميع المستويات التعليمية بما فيها المستوى ثانوي وليسانس والماستر، ويعود ذلك إلى وعي أفراد العينة ومعرفتهم بضرورة تحسين بيئة العمل وجودتها.

كما نلاحظ أن 02% من أفراد العينة ذوي مستوى الدراسي ثانوي اختاروا الإجابة بنعم إلى حد ما بينما جاءت النتائج بنسبة 14% لصالح فئة الليسانس و12% لصالح فئة الماستر وكان مجموع النسبة الكلية بنسبة 28% وبالجمع بين الأفراد الذين أجابوا بنعم إلى حد كبير ونعم إلى حد ما ترتفع النسبة إلى ما مجموعه 94% وهذا يدل على أن غالبية افراد العينة بمختلف مستوياتهم يرون أن التحسين من بيئة العمل يساهم بشكل كبير في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسة ويعزى ذلك إلأن بيئة العمل الداعمة التي تتسم بالتواصل الفعال، والتقدير والاستقرار الوظيفي تسهم في خلق مناخ إيجابي يساعد علي بناء الثقة والانفتاح بينت الموظفين، مما ينعكس ايجابيا علي جودة العلاقات بينهم وبين إدارتهم وقد دعمت هذه النتيجة عدة دراسات منها دراسة (الروسان 2024) التي بينت أن بيئة العمل بجوانبها المادية والاجتماعية تؤثر على أداء ممارسي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية، كما أكدت دراسة (صادق 2009) والتي جاءت بعنوان دور العلاقات العامة في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين في المؤسسات على أن تحسين بيئة العمل يساهم في تحفيز الطاقات الكامنة ويعزز فاعلية التواصل المؤسسي وهو ما يمثل سبب اختيار غالبية أفراد العينة الإجابة نعم بشكل كبير.

كما أظهرت الاحصائيات بالنسبة للأفراد الذين اختاروا الإجابة بـ لا بشكل ضعيف قلة في الاستجابات، حيث أعرب ما نسبته 00% بالنسبة للمستوى الدراسي ثانوي و04% بالنسبة للمستوى ليسانس، اما بالنسبة للمتخصصين على شهادة الماستر فقد جاءت النتائج 02% بالنسبة للأفراد الذين اختاروا الإجابة لا بشكل ضعيف، وعلى ضوء النتائج يمكننا القول أن كل الفئات ترى التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة.

جدول رقم (25) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي وأبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات

العامة من خلال المواطنة التنظيمية

أخرى	نقص التواصل الداخلي	عدم وضوح استراتيجيات العلاقات العامة	نقص الموارد والدعم	غياب التحفيز والتقدير	ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة		
00	03	00	03	02	07	تكرارات	ثانوي
%00	%06	%00	%06	%04	%14	النسبة المئوية	
00	08	17	14	22	10	تكرارات	ليسانس
%00	%16	%34	%28	%44	%20	النسبة المئوية	
00	05	06	03	10	07	تكرارات	ماسنر
%00	%10	%12	%06	%20	%14	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المينة في الجدول (25) أن غالبية أفراد العينة من ذوي المستوى الدراسي ثانوي والمقدرة بـ 14% اختارت الإجابة ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة وقد يعود ذلك إلى بعض العوامل التي تتعلق بهذه الفئة بحكم مستواها الدراسي فهي تشغل في الغالب مناصب عمل ذات صنف منخفض وهذا يجعل أفراد هذه الفئة أحياناً يشعرون بعدم تفهم الموظفين الأعلى منصبا ويصل ذلك إلى حد الشعور بالنقص، كما نلاحظ تقارب في الخيارات غياب التحفيز والتقدير، ونقص الموارد والدعم ونقص التواصل الداخلي وذلك بنسب منخفضة قدرت بين 04 إلى 06% وهذا راجع إلى الصورة المستوحاة حول هذه التحديات داخل المؤسسة والتي قد تكون شبه منعدمة عند هذه الفئة

كما نلاحظ أن فئة الليسانس هي الأكثر انتقادا خصوصا فيما يتعلق بغياب التحفيز والتقدير بنسبة 44% وعدم وضوح استراتيجيات العلاقات العامة بنسبة 34% والتي يمكن القول أنها أهم التحديات التي أشار إليها أفراد هذه الفئة ويعود ذلك إلى طبيعة القطاع العام الذي يخلو من التحفيز والتقدير وعدم وجود استراتيجيات العلاقات العامة، كما أشارت النتائج أن 28% من أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي ليسانس اختاروا الإجابة نقص الموارد والدعم وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية التي تقتصد في إثراء

الموارد والدعم وكذلك القوانين التي تحكم الصرف العام للميزانية المقدمة من الجهات الوصية مما يدفع بعض المدراء إلى التحكم الشديد في طبيعة الصرف.

كما أظهرت النتائج بينما أشار 20 % إلى ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة مما يدل على إدراك أوسع للمشكلات التنظيمية وأشارت النتائج مما يعكس وجود فجوة واضحة في قنوات الحوار وآليات اتخاذ القرار حيث يشعر الموظفون بعدم إشراكهم في العملية الإدارية وقلة الاعتراف بجهودهم

أما بالنسبة لنقص التواصل الداخلي فقد اختاره 16% من الموظفين ما يشير إلى وجود خلل في تناقل المعلومات داخل المؤسسة، ضعف هذا التواصل قد يؤدي إلى سوء فهم للمهام والاهداف ويخلق بيئة غير متجانسة تعرقل تحقيق الأهداف المشتركة.

أما بالنسبة لفئة الماستر فقد كانت أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة وذلك بنسبة 14% وغياب التحفيز والتقدير بنسبة 20% ويرجع ذلك إلى خصوصيات هذه الفئة التي تشغل في الغالب مناصب عليا تدفعها إلى إعطاء أوامر إلى الفئات الأخرى التي من شأنها أن لا تتلقى هذه الأوامر وبالتالي تتشكل صورة سيئة حول التواصل بين الموظفين في إطار هذه الفئة، كما أن غالبية أفراد هذه الفئة يطمحون إلى التحفيز والتقدير كشكل من أشكال دعم التميز والتطوير بالنسبة لهم.

وفي المقابل أسفرت النتائج على نسب متقاربة بالنسبة لعدم وضوح استراتيجية العلاقات العامة بـ 12% ونقص التواصل الداخلي بنسبة 10% ويعزى ذلك إلى غياب رؤية واضحة لدور العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات، ويجعل من الصعب قياس أثر أنشطتها أو توجيهها نحو أهداف استراتيجية محددة

كما نلاحظ أن 06 % من أفراد العينة ذوي المستوي الدراسي ماستر اختاروا نقص الموارد والدعم ويفسر هذا الرأي بوعيهم العالي بالدور الإستراتيجي للعلاقات العامة والتي تتطلب موارد ودعم إذ أن غالبية أفراد هذه الفئة يشغلون مناصب مهمة تدفعهم إلى البحث عن موارد ودعم من أجل تأطير مشاريعهم في إطار العمل داخل المؤسسة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

جدول رقم (26) نتائج العلاقة بين المستوى الدراسي وأهم العوائق أمام تطبيق ممارسات المواطنة

التنظيمية

مقاومة التغيير من قبل الموظفين	غياب القيادة الداعمة	عدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية	ضعف قنوات الاتصال الداخلي	عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	ضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات		
03	03	07	04	04	05	تكرارات	ثانوي
%06	%06	%14	%08	%08	%10	النسبة المئوية	
06	14	15	21	10	11	تكرارات	ليسانس
%12	%28	%30	%42	%20	%22	النسبة المئوية	
03	08	07	08	07	05	تكرارات	ماستر
%06	%16	%14	%16	%14	%10	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الإحصائية المينة في الجدول (26) تقاريفي إجابات أفراد العينة من ذوي المستوى الدراسي ثانوي حيث جاءت النسب بين 08% بالنسبة للإختيارات ضعف قنوات الإتصال الداخلي وعدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و 06% بالنسبة مقاومة التغيير من قبل الموظفين وغياب القيادة الداعمة فيما كانت نسبة الإختيار ضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات بنسبة 10% وهذا يعود إلى طبيعة هذه الفئة التي قد تكون كونت فكرة سيئة حول المرؤوسين من الموظفين دال المؤسسة أما بالنسبة للإختيار عدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية فقد كانت نسبته 14% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعدد أفراد العينة الذين لهم مستوى ثانوي والذي يبلغ 08 أفراد في حين ويعود هذا هو الآخر إلى طبيعة عمل هذه الفئة التي تشغل مناصب لا تتوفر علي الترقية مما يجعلهم يكونون صورة مفادها أن غياب التدريبات هو من أبرز العوائق أمام تطبيق ممارسات المواطنة

أما بالنسبة لفئة الليسانس فقد رأي غالبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 42% أن ضعف قنوات الإتصال الداخلي هو العائق الأساس أما تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة التي أجري بها

البحث والتي قد تتسم بسوء التواصل بين الموظفين وعدم الإشراف في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة للاختيار غياب القيادة الداعمة وعدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية فقد كانت النسب متقاربة بنسبة 28% لغياب القيادة الداعمة و30% لعدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية وهو الآخر يثبت ما تم ذكره سابقا.

أما بالنسبة للاختيار عدم إشراف الموظفين في اتخاذ القرارات وضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات فقد كانت النسب بالتقريب متساوية بنسبة 20 و 22% ويعود ذلك إلى طبيعة عمل هذه الفئة والتي تؤدي المهام المباشرة للموظفين المرؤوسين دون الإشراف في عملية اتخاذ القرار، أما بالنسبة لمقاومة التغير من قبل الموظفين فقد جاءت النتائج بنسبة 12% وهي نسبة منخفضة تشير في الغالب إلى تعب بعض الموظفين جراء ضغط العمل أو بعض المشاكل المتعلقة بالمهنة.

أما بالنسبة للمتخصصين على شهادة الماستر فقد كانت النسب متساوية لبعض الاختيارات حيث كانت نتيجة الاختيارين غياب القيادة الداعمة ضعف قنوات الاتصال الداخلي 16% ويعود ذلك إلى إدراكهم العميق لطبيعة العمل التنظيمي، وفهمهم لدور القيادة في توجيه ودعم الوظائف الحيوية مثل العلاقات العامة فبالنسبة لهذه الفئة يعد غياب القيادة الداعمة مؤشرا على ضعف التقدير الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة مما يحد من تأثيرها داخل المؤسسة ويجعلها تفتقر إلى التمكين والاستقلالية

أما بالنسبة للاختيارين عدم توفر تدريب حول المواطنة التنظيمية وعدم إشراف الموظفين في اتخاذ القرارات فقد تساوت النسب بينهم حيث أجاب 14% من أفراد العينة على الاختيارين، ويفسر ذلك إلى وعيهم العميق بطبيعة العمل المؤسسي الذي يقوم على مبدأ المشاركة والتمكين، فمن وجهة نظرهم غياب التكوين المنهج حول مفاهيم مثل الالتزام التنظيمي، المبادرة والتعاون، يؤدي إلى ضعف في تبني الموظفين لسلوكيات إيجابية تدعم ثقافة الانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة

أما بالنسبة للاختيار ضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات فقد كانت النتائج بنسبة 10% ويعزى هذا الاختيار إلى طبيعة المهام القيادية التي تتطلب منهم الإشراف على عدة وظائف في وقت واحد، ما يجعل من الصعب تخصيص الوقت والجهد الكافي لدعم ومتابعة أنشطة العلاقات العامة، أما بالنسبة للاختيار مقاومة التغير من قبل الموظفين فقد أشارت النتائج إلى أن 6% من أفراد العينة يرون أنه يمثل عائق أمام تطبيق

ممارسات المواطنة التنظيمية ويعود ذلك إلى طبيعة الأفراد في حد ذاتهم وخبرتهم وإدراكهم أن العلاقات العامة جوهرها الإنفتاح والمرونة وتقبل أساليب جديدة

تفسير ومناقشة الفرضيات

تفسير ومناقشة الفرضية الأولى

نصت الفرضية الاولى على ما يلي: تكمن أهمية المواطنة التنظيمية في بناء علاقات ثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي من خلال تعزيز روح التعاون والمسؤولية بين الموظفين والادارية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الثقة لدى جمهورها الداخلي.

من خلال نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال (هل تشعر بأنك تنتمي لمؤسستك) كانت بنسبة % 96 للأفراد للذين أجابوا بـ "نعم" بينما أجاب % 04 فقط بـ لا وهذا يدل أن غالبية أفراد العينة يشعرون بالإنتماء إلى مؤسستهم وهو بالنظر دليل علي أهمية المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، كما لاحظنا اختلافات في استجابات المفحوصين بالنسبة للأسباب التي تجعلهم يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، حيث اختار % 64 من أفراد العينة (روح التعاون بين الموظفين) كسبب للشعور بالإنتماء إلى المؤسسة وهي قيمة مرتفعة تدل هي الأخرى على أهمية المواطنة التنظيمية

أما بالنسبة للاختيار (الإحترام الموجود بين الموظفين والإدارة العليا) فقد تساوت النسب بين الموافقة والرفض مما يدل على وجود تباين في آراء ووجهات النظر حول هذا العامل، أما بالنسبة للاختيار (الثقة بين الموظفين) فقد أشار % 52 من أفراد العينة على وجود الثقة بين الموظفين في حين عبر % 48 عن غيابها، ورغم أن النسبة المثوية للموافقين تفوق الغير موافقين بفارق بسيط إلا أن هذا التقارب يظهر انقساماً في الآراء مما يستدعي تعزيز الثقة عبر آليات العمل جماعي وتشجيع الإنفتاح والتعاون بين الموظفين

أما بالنسبة للاختيار (بيئة العمل الإيجابية) فقد أفاد % 44 من أفراد العينة بوجود بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة بينما عبر الباقون عن عدم الموافقة وهذا يعكس تقييم سلمي لبيئة العمل، ما يستوجب اتخاذ إجراءات لتحسين المناخ المهني، أما بالنسبة للاختيار (التواصل الفعال والإستقرار الوظيفي) يرى أكثر من % 60 من أفراد العينة أن التواصل الفعال والإستقرار الوظيفي ضعيفين مما يعكس وجود مشكلات في آليات الإتصال بين

الموظفين وعدم إشراك الموظف في عملية إتخاذ القرار وهذا هو الآخر يدل على عدم تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة مما يعكس انخفاض واضح في النتائج.

كما أظهرت النتائج أن 86% من المشاركين (42 % دائما و 44 % أحيانا) يرون أن المشاركة في أنشطة تطوعية أو إضافية تعزز انتمائهم لمؤسستهم مما يعكس مستوى مرتفع للمواطنة التنظيمية ويعد مؤشرا على وجود علاقات ثقة متبادلة بين المؤسسة وأفرادها، إذ أن استعداد الأفراد لتجاوز حدود أدوارهم الرسمية يعكس شعورا بالانتماء والولاء التنظيمي وعليه تدعم هذه النتائج أهمية المواطنة التنظيمية كعنصر أساسي في بناء وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي.

كما أظهرت النتائج أن 66 % من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن التعاون بين الموظفين يعزز الأداء الجماعي داخل المؤسسة وهي نسبة مرتفعة تعكس هي الأخرى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي تحقيق الفرضية.

تفسير نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية علي: تؤثر ممارسات المواطنة التنظيمية على جودة العمل بشكل إيجابي في زيادة ولاء الموظفين من خلال تعزيز التعاون بينهم

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الثقافية تلعب دوراً محورياً في العلاقة بين ممارسات المواطنة التنظيمية وجودة العمل، فقد أفاد 72% من المشاركين بأن هذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة جداً، بينما أشار 24% إلى تأثيرها بدرجة كبيرة، و2% فقط بدرجة متوسطة، دون تسجيل أي نسبة للتأثيرات الضعيفة أو المعدومة، وتشير هذه النسب إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُعد عاملاً مسيراً يعزز من فاعلية سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

وفيما يتعلق بوجود فروق في تأثير المواطنة التنظيمية على جودة العمل بين القطاعين العام والخاص، أظهرت البيانات أن 36% من المشاركين يرون وجود تأثير كبير، مقابل 62% يقرّون بوجود تأثير إلى حد ما، و2% فقط يرون أن التأثير ضعيف، وتدل هذه النتائج على وجود تباينات نسبية بين القطاعين، يُتمثل أن تعود إلى اختلافات في الهياكل الإدارية، ونظم التحفيز، وأنماط القيادة، مما يؤثر على مدى تبني وتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية في كل قطاع.

أما فيما يخص العلاقة بين ممارسات المواطنة التنظيمية وتعزيز التعاون بين الموظفين، فقد بينت النتائج أن 68% من المشاركين يرون أن هذه الممارسات تؤدي بشكل كبير إلى تعزيز التعاون، بينما يرى 32% أنها تساهم في ذلك إلى حد ما، دون تسجيل أي آراء تشير إلى ضعف التأثير، وتدلل هذه المعطيات على أن المواطنة التنظيمية تمثل عاملاً محفزاً للسلوك التعاوني بين الزملاء، بما يعكس بيئة عمل أكثر إيجابية وانسجاماً، ويسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمل وتعزيز الولاء المؤسسي.

تفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة علي: تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة من خلال تحسين صورة المؤسسة وتعزيز سمعتها لدى الجمهور الداخلي من خلال تشجيع الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية وتعزيز قيم المسؤولية والانتماء.

تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة عملية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسة، من خلال تحسين الصورة الذهنية وتعزيز السمعة المؤسسية لدى الجمهور الداخلي والمتمثل في الموظفين.

ففيما يتعلق بتأثير بيئة العمل على العلاقات العامة، أشار 66% من المشاركين إلى أن التحسين في بيئة العمل يساهم "بشكل كبير" في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسة، بينما أكد 28% أن التأثير موجود "إلى حد ما"، مقابل 6% فقط اعتبروا التأثير "ضعيفاً"، دون أي نسبة تُشير إلى غياب التأثير، هذه المعطيات تعزز من أهمية عوامل المناخ التنظيمي كأحد المكونات المحورية في بناء صورة مؤسسية داخلية إيجابية، ما ينعكس مباشرة على فعالية الاتصال المؤسسي وتعزيز العلاقات العامة.

أما بخصوص مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تحسين فعالية العلاقات داخل المؤسسة، فقد أجمع المشاركون بنسبة 70% بشكل كبير و30% إلى حد ما على أن هذه السلوكيات تساهم فعلاً في تعزيز فعالية العلاقات البينية داخل بيئة العمل، هذه النتائج تُبرز الدور الحيوي الذي تؤديه ممارسات مثل الإيثارة، والروح التطوعية، والتعاون التنظيمي في بناء شبكات تواصل غير رسمية فاعلة تعزز من التكامل بين الوحدات الإدارية وتعكس انسيابية في التفاعل المؤسسي.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

وفي سؤال مكمل، أظهرت النتائج أن 78% من المشاركين يرون أن تشجيع الإدارة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يسهم "بشكل واضح" في تحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة، مقابل 14% أشاروا إلى هذا الأثر "إلى حد ما"، في حين بلغت نسبة من يرون أن التأثير ضعيفاً أو معدوماً 8% فقط. تعكس هذه النسب أهمية الدعم الإداري والتحفيز القيادي في ترسيخ سلوكيات إيجابية تعزز من ثقافة الانتماء، وتدعم الهوية المؤسسية، وتسهم في رسم صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى جمهورها الداخلي.

أما فيما يخص السلوكيات التنظيمية التي تسهم - من وجهة نظر المشاركين - في تطوير العلاقات العامة، فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

التعاون بين الموظفين: 66%، الشعور بالمسؤولية: 62%، الاحترام المتبادل: 64%، المبادرة إلى العمل: 60%، الالتزام بالأخلاقيات: 52%، الشفافية في التواصل: 36% وتبين هذه المعطيات أن السلوكيات التعاونية والمرتبطة بالالتزام القيمي والمسؤولية الأخلاقية هي الأكثر تأثيراً في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة، كونها تساهم في خلق بيئة عمل تتسم بالانسجام والثقة المتبادلة، وهي من المتغيرات الأساسية في بناء سمعة مؤسسية قوية ومستقرة.

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة علي: تواجه المؤسسات الجزائرية عدة تحديات في تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية، من بينها ضعف التحفيز الوظيفي، غياب إستراتيجيات واضحة لدعم السلوكيات التطوعية، نقص الوعي بأهمية المواطنة التنظيمية مما يؤثر سلباً على جودة العلاقات العامة وأداء المؤسسة.

تشير نتائج الاستبيان إلى وجود دعم قوي لمكونات الفرضية المطروحة، حيث كشفت إجابات المشاركين عن جملة من التحديات التي تتقاطع مباشرة مع ما تم طرحه.

أولاً، ضعف التحفيز الوظيفي برز كعنصر رئيسي من بين المعوقات، إذ حصل على نسبة 68% في السؤال الأول كأحد أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية. كما أشار 66% من المشاركين في السؤال الثالث إلى ضعف قنوات الاتصال، و58% إلى عدم توفر التدريب حول المواطنة، وهي مؤشرات تعكس غياب استراتيجية واضحة لتأطير هذه الممارسات وتعزيزها.

ثانيًا، غياب ثقافة المواطنة التنظيمية وتأثيره على أخلاقيات العمل كان موضع اتفاق كبير بين المشاركين، حيث صرح 90% (38% بدرجة كبيرة جدًا، و52% بدرجة كبيرة) أن غياب هذه الثقافة يؤثر سلبيًا على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل، هذا يتماشى مع ما جاء في الفرضية بخصوص نقص الوعي بأهمية المواطنة التنظيمية. أما من حيث أثر ذلك على الأداء المؤسسي والعلاقات العامة، فقد أظهرت النتائج أن التحديات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية تتجسد أيضًا في ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة (48%)، وعدم وضوح استراتيجية العلاقات (46%)، ونقص التواصل الداخلي (32%)، ما يدل على ضعف جودة العلاقات العامة نتيجة غياب ممارسات المواطنة المؤسسية.

في السياق نفسه، أظهر السؤال الرابع أن الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام يؤثران بشكل كبير جدًا أو كبير على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية بنسبة 92%، وهو ما يعكس بيئة عمل غير ملائمة لدعم هذه الممارسات الطوعية، ويعزز فرضية أن الظروف التنظيمية تمثل عائقًا بنيويًا في تبني المواطنة التنظيمية.

أخيرًا، فإن اقتراحات المشاركين لتحسين العلاقات العامة، والتي تمثلت في تعزيز شبكة العلاقات، الالتزام بالمسؤولية، تنظيم دورات إعلامية، تحسين قنوات التواصل، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، تُعد دلالة واضحة على وعي الموظفين بأهمية هذه العوامل في دعم ممارسات المواطنة، لكنها في ذات الوقت تكشف عن فجوة واضحة بين ما هو موجود وما هو مأمول.

النتائج العامة

- ✓ يعتبر اغلب المبحوثين ان العوامل الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسة عامل مؤثر بشكل مباشر على سلوكيات المواطننة التنظيمية .
- ✓ يرى أغلب الموظفين أن الانخراط في أنشطة تطوعية داخل المؤسسة يعزز من شعورهم بالانتماء.
- ✓ يرى الغالبية أن هناك فروقا بين القطاعين العام والخاص في تأثير سلوك المواطننة على جودة العمل
- ✓ .الاجلبية تعتبر ان ممارسات المواطننة التنظيمية (مثل التطوع، المبادرة، دعم الزملاء) تؤدي إلى تعزيز التعاون بين العاملين.
- ✓ يشكل الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام عائق في تبني سلوكيات المواطننة التنظيمية، مما يؤدي إلى تراجع المبادرة والانخراط في السلوكيات التنظيمية
- ✓ يرى أغلبية الموظفين أن السلوكيات التي تساهم بشكل كبير في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة هي التعاون والمبادرة في أداء المهام، الالتزام بأخلاقيات العمل، الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة.
- ✓ تعتبر أهم العوائق التي تحد من تبني سلوكيات المواطننة التنظيمية، ضعف التواصل الداخلي، نقص برامج التدريب والتأهيل وغياب القيادة الداعمة والمحفزة .
- ✓ يشكل الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام عائق في تبني سلوكيات المواطننة التنظيمية، مما يؤدي إلى تراجع المبادرة والانخراط في السلوكيات الإيجابية



خاتمة:

خاتمة:

مع نهاية هذه الدراسة التي تناولت موضوع "دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة داخل المؤسسات الجزائرية"، يمكن التأكيد على أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يعد مجرد سلوك فردي تطوعي فحسب، بل هو عنصر جوهري من عناصر بناء المنظومة الاتصالية والتنظيمية داخل المؤسسة. فهو يشكل أساساً متيناً لتعزيز الانسجام الوظيفي، وتحقيق التكامل بين مختلف المستويات التنظيمية، خاصة في بيئة العمل التي تتسم بتغيرات متسارعة وتحديات متزايدة.

أظهرت نتائج البحث أن سلوك المواطنة التنظيمية، بما يتضمنه من خصائص مثل: المبادرة الذاتية، التعاون، الولاء، الالتزام الأخلاقي، والمشاركة الإيجابية، يسهم بشكل فعال في تقوية أداء العلاقات العامة. ويبرز هذا التأثير في تعزيز الثقة الداخلية، تحسين صورة المؤسسة لدى جمهورها، ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، وزيادة فعالية الاتصال على مختلف المستويات.

لقد اتضح أن جودة العلاقات العامة داخل المؤسسات الجزائرية تعتمد إلى حد كبير على مدى انتشار سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين، حيث يسهم هذا السلوك في بناء علاقات مهنية قائمة على الشفافية والاحترام المتبادل، ويسهم في خلق بيئة تواصلية صحية تسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأقل جهد وأعلى مردودية.

كما كشفت الدراسة أن المؤسسات الجزائرية، رغم ما تعانيه من مشكلات بنيوية وتنظيمية تتعلق أحياناً بضعف التحفيز أو الثقافة التنظيمية التقليدية، إلا أنها تمتلك

إمكانات واعدة لتطوير رأس مالها البشري، شريطة أن تعتمد سياسات واضحة لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ضمن إطار استراتيجيات العلاقات العامة الحديثة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن ترسيخ هذا النوع من السلوك داخل المؤسسات الجزائرية لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل خياراً استراتيجياً يفرضه الواقع العملي. وهو ما يستدعي ضرورة تبني أساليب إدارة تشاركية، ودعم بيئة العمل المحفزة، والاستثمار في تكوين الكفاءات في مجال العلاقات العامة، لتكون هذه الأخيرة شريكاً فعالاً في تحقيق التماسك الداخلي والانفتاح الخارجي.

وختاماً، تأمل هذه الدراسة أن تكون قد ساهمت، ولو بقدر متواضع، في تسليط الضوء على أهمية تكامل سلوك المواطنة التنظيمية مع العلاقات العامة في بناء مؤسسات قوية وفعالة. كما نأمل أن تكون منطلقاً لأبحاث مستقبلية أعمق تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الواقع التنظيمي الجزائري، وتسعى إلى تطوير نماذج عملية تتماشى مع متطلبات العصر وخصوصيات البيئة الوطنية.



قائمة المصادر

والمراجع

القرآن الكريم

- سورة آل عمران [110]
- سورة المائدة الآية [02]
- سورة الحج الآية [77]

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المراجع باللغة العربية.

1. ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط ، ط 1 ، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر القاهرة 1972.
1. أحمد الحمزة ولبار أمين الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،
المجلة 12 / العدد 1703 جويلية 2023
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز،
الاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003،
2. أحمد حسن الرفاعي: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط 03 ، 2003 ،
3. أحمد عبد الغني، ثقافة المؤسسة وإدارة الأداء، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2016.
1. أميرة مُجد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات
المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة
القاهرة، مصر، 2003،
4. اهمية محسن محمود ، المنهج الوصفي، محاضرة 5 البحث العلمي، قسم التربية البدنية و علوم الرياضية، كلية
التربية للبنات جامعة الموصل / الدراسات العليا، سنة 2021
5. بن صالح، ناصر .إدارة الأزمات في المؤسسات: استراتيجيات الاتصال الفعال .الدار البيضاء: دار الهدى،
2014،
3. بن عودة مصطفى دراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على
عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية المجلد 07، العدد 01، 2019،
6. بن يحيى، مصطفى. "العلاقات العامة ودورها في بناء الصورة المؤسسية"، جامعة الجزائر، 2016.
7. تودوروف، تيفيتان .أثر التكنولوجيا على الاتصال العام .لندن: دار الفنون المعاصرة، 2018،

ثالثا : المجلات .

ثانيا :المذكرات والأطروحات.

8. الحاج، سامي .بيئة العمل وأثرها في العلاقات العامة . القاهرة: دار الفكر، 2012،
2. حبة ودیعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2018،
4. حبيبة بلحاج، التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة ، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02 العدد 04، 2020،
5. الحمد، فاطمة، الهوية المؤسسية وتفاعل العاملين، مجلة الإدارة والعلوم الاجتماعية، جامعة القاهرة، 2013،
9. الخضيرى، سليمان. "التواصل المؤسسي واستراتيجيات العلاقات العامة"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012.
10. الخطيب، عادل، استراتيجيات الاتصال الخارجي في المؤسسات الحديثة، دار النهضة للنشر، بيروت، 2015،
6. د. مباركة خمقاني ، أساليب وادوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة ، تصدير عن معبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائرية العدد التاسع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017،
7. راتب السعود، سوزان ،سلطان سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9 العدد 4 ديسمبر 2008،
8. رشيد مناصريه فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 08، 2015
9. الزواوي، أحمد. "المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية: التحديات والفرص"، مجلة الإدارة العربية، جامعة الجزائر، 2014،
10. الزواوي، أحمد. "مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الإدارة العربية، العدد 10، 2014،
11. الزيد، سمير، الاتصال المؤسسي: النظرية والتطبيق، دار المعرفة، عمّان، 2016،

12. سلمان، خالد، الإعلام الرقمي والعلاقات العامة في عصر المعلومات، مركز البحوث الإعلامية، دبي، 2018.
13. سليمان، أيمن. التواصل الرقمي وتحديات العلاقات العامة في المؤسسات العربية. مركز البحوث الإعلامية، الجزائر، 2018
3. شلابي وليد دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2016،
14. شوقي، مُجدد. الإعلام والعلاقات العامة في المؤسسات. بيروت: دار السلام للنشر، 2015،
4. صباح بتوناس عاترا نمط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة حيدرة الجزائر 2015/2016
15. عبد الله مُجدد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية ، 1994،
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002،
17. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري، ط (1)، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016،
18. عبد العزيز الناصر، الاتصال المؤسسي وإدارة العلاقات العامة، عمان، دار المسيرة، 2019.
19. عبد الله بن مُجدد الزهراني، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات الإدارية، الرياض، دار الصفاء، 2012.
20. العربي، مُجدد. الشركات الاستراتيجية وأثرها على التنافسية المؤسسية. دار الفكر العربي، القاهرة، 2014،
21. عليا، حسني، علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2013،
22. العمري، فاطمة. إدارة الأزمات في المؤسسات: رؤية استراتيجية للعلاقات العامة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة القيروان، 2017،

11. العنزي سعد الله الاستثمار في رأس المال الاجتماعي، دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى، مجلة دراسات إدارية، مجلد (1)، العدد (2)، الأردن، 2006 ،
23. الغذامي، عبد الله .الاتصال المؤسسي: بناء الثقة وتحقيق الاستدامة .بيروت: دار المعرفة، 2010،
24. فهد بن سعيد الشيباني، إدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز السلوك التنظيمي، الرياض، دار التعليم الجامعي، 2018.
25. الكامل مُحمَّد المغربي السلوك التنظيم ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع طبعة 4 عمان الاردن
5. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر - قالمة ، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2021،
6. لعور عاشور، التمكين النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014،
12. مُحمَّد عبد اللطيف خليفه، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة - دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (5) ، العدد (1) نوفمبر 1991،
13. مراد بومنقار زهير شلايبي الابعاد الاساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19 جويلية 2016،
26. هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات، مذكرة ماجستير، جامعة مُحمَّد بوقرة بومرداس، 2014،



الملاحق

الملحق (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان :

دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة -تيسمسيلت-

- من اعداد الطلبة : إشراف الأستاذة

خطير بختة مداح خالدية

عبوشة وئام

التعليمة

تم اعداد هذا الاستبيان في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال بعنوان دور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية ,دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة-تيسمسيلت-لذا يرجى من الموظفين الأفاضل التكرم بالاجابة على هذا الاستبيان,علما أن نتائج هذه الدراسة تتوقف على مصداقية اجاباتكم ,وأن أي معلومة تقدمونها يتم التعامل معها بسرية, وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

الموسم الجامعي : 2025/2024

البيانات الشخصية

الجنس:

- ذكر ☐
- أنثى ☐

الفئة العمرية:

- أقل من 25 سنة ☐
- من 26 الى 35 سنة ☐
- من 36 سنة الى 45 سنة ☐
- أكثر من 46 سنة ☐

المستوى التعليمي:

- ثانوي ☐
- جامعي (ليسانس) ☐
- دراسات عليا (ماستر/دكتوراه) ☐

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 6 سنوات الى 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات الى 20 سنة ☐
- من 21 سنة فأكثر ☐

المحور الأول :أهمية المواطنة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيسمسيلت.

1/ هل تشعر بأنك تنتمي لمؤسستك؟

- نعم ☐
- لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم ، ماهي الأسباب التي تجعلك تحس بالانتماء؟(يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- روح التعاون الموجودة بين الموظفين ☐
- الاحترام الموجود بين الموظفين والإدارة العليا ☐
- الثقة بين الموظفين ☐
- بيئة عمل إيجابية ☐

- ☐ التواصل الفعال
- ☐ الاستقرار الوظيفي
- أخرى.....

2/ هل المشاركة في أنشطة تطوعية أو إضافية تعزز انتماءك لمؤسستك؟

- ☐ دائماً
- ☐ أحياناً
- ☐ نادراً
- ☐ أبداً

3/ هل تعتقد أن التعاون بين الموظفين يعزز الأداء الجماعي داخل المؤسسة؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق بشدة

المحور الثاني: تأثير ممارسات المواطنة التنظيمية على جودة العمل في المؤسسات الجزائرية

4/ إلى أي مدى تساهم ممارسات المواطنة التنظيمية في تحسين جودة العمل (مثل الدقة، الكفاءة، الابتكار) في مؤسستك؟

.....

5/ ما مدى تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية؟

- ☐ بدرجة كبيرة جداً
- ☐ بدرجة كبيرة
- ☐ بدرجة متوسطة
- ☐ بدرجة قليلة
- ☐ لا يؤثر

6/ هل هناك فروق في تأثير المواطنة التنظيمية على جودة العمل بين القطاعين العام والخاص في الجزائر؟

- ☐ نعم، بشكل كبير
- ☐ نعم، إلى حد ما

- لا، بشكل ضعيف ☐

7/- تؤدي ممارسات المواطنة التنظيمية إلى زيادة التعاون بين الموظفين؟

- نعم، بشكل كبير ☐

- نعم، إلى حد ما ☐

- لا، بشكل ضعيف ☐

المحور الثالث: تساهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسة

8/هل تعتقد أن التحسين من بيئة العمل يساهم في تعزيز العلاقات العامة في مؤسستك ؟

- نعم، بشكل كبير ☐

- نعم، إلى حد ما ☐

- لا، بشكل ضعيف ☐

- لا تؤثر ☐

9/ما مدى مساهمة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الموظفون في تعزيز فعالية العلاقات العامة داخل

المؤسسة؟

- نعم، بشكل كبير ☐

- نعم، إلى حد ما ☐

- لا، بشكل ضعيف ☐

- لا يوجد تأثير ☐

10 /هل ترى أن تشجيع الإدارة لسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى

العلاقات العامة؟

- نعم، بشكل واضح ☐

- نعم، لكن بدرجة متوسطة ☐

- لا، بشكل ضعيف ☐

- لا يوجد تأثير ☐

11/ برأيك، ماهي أهم السلوكيات التنظيمية التي تساهم في تطوير العلاقات العامة؟ (يمكن اختيار أكثر

من اقتراح)

- التعاون بين الموظفين ☐

- المبادرة في العمل ☐
- الالتزام بأخلاقيات المؤسسة ☐
- الشعور بالمسؤولية الاجتماعية ☐
- الشفافية في التواصل ☐
- الاحترام المتبادل ☐

أخرى.....

المحور الرابع: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في تطبيق ممارسات المواطنة

12/ ما هي أبرز التحديات التي تواجه تعزيز العلاقات العامة من خلال المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة؟
(يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- ضعف التفاعل بين الموظفين والإدارة ☐
- غياب التحفيز والتقدير ☐
- نقص الموارد والدعم ☐
- عدم وضوح استراتيجية العلاقات العامة ☐
- نقص التواصل الداخلي ☐

أخرى.....

13/ إلى أي مدى يؤثر غياب ثقافة المواطنة التنظيمية على التزام الموظفين بأخلاقيات العمل؟

- بدرجة كبيرة جدًا ☐
- بدرجة كبيرة ☐
- بدرجة متوسطة ☐
- بدرجة قليلة ☐
- لا يؤثر ☐

14/ ما هو العائق الأكبر أمام تطبيق ممارسات المواطنة التنظيمية في مؤسستك؟ (يمكن اختيار أكثر من اقتراح)

- مقاومة التغيير من قبل الموظفين ☐
- غياب القيادة الداعمة ☐
- عدم توفر برامج تدريبية حول المواطنة التنظيمية ☐

- ضعف قنوات الاتصال الداخلي ☐

- عدم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ☐

- ضغط العمل الزائد وتعدد المسؤوليات ☐

15 / كيف يؤثر الضغط الوظيفي وسوء توزيع المهام على تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

- يؤثر بشكل كبير جدًا ☐

- يؤثر بشكل كبير ☐

- يؤثر بشكل متوسط ☐

- يؤثر بشكل ضعيف ☐

- لا يؤثر ☐

16/ ماهي اقتراحاتك لتحسين العلاقات العامة في مؤسستك؟

.....

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد التصريح العلمية لإنجاز بحث
(ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في ديسمبر 2020)

نحن الموقعون ادناه كل من:

الطالب(ة): خطير بختة... الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 210412769

الصادرة في سيرة العشر بتاريخ 2024/04/17

الطالب(ة): عبوشة و عام... الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 209155679

الصادرة في سيرة العشر بتاريخ 2023/04/25

الطالب(ة): الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم

الصادرة في بتاريخ

المسجلين بقسم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص: اتصال وعلاقات عامة
والمكلفين بإنجاز مذكرة ماستر موسومة ب: دور سلوك المواطنة في التنمية
في تعزيز العلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية، المنهجية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب الثالث

توقيع الطالب الثاني

توقيع الطالب الأول

رئيس القسم

رئيس المصلحة

