

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العنوان :

بيئة العمل الداخلية و المواطنة التنظيمية لدى العامل داخل
المؤسسة
دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق -المسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :

-الدكتور:رضا قجة

إعداد الطالب :

- جوار محمد

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وكمال صفاته، و
جليل إنعامه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وخاتم النبيين، وسيد الخلق ومعلم البشرية
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

وامثالا لقول الله تعالى: "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه" (النمل 40)

فيسعدني أن أقدم بحالص شكري وامتناني لإيادي الأستاذ المشرف الدكتور "رضا قجة" على ما أبداه من إشراف كريم، و
عمرهما.

كما أقدم جميل عرفاني وأسمى تشكرا تي إلى الأستاذ المشرف الدكتور "رضا قجة" على ما أبداه من إشراف كريم، و
نصح سديد، وتوجيه مفيد، فبارك الله في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

كما يسعدني أن أقدم بحالص شكري إلى كل أساتذة علم الاجتماع وأخص بالذكر الدكتور "جغلو يوسف" على
تواضعه العلمي، ونصحه وتوجيهه، أتمنى له المزيد من العطاء العلمي.

أكرر شكري الجزيل إلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب، لكل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع من فكرة
موحية، كلمة محفزة، أو دعاء.

وفي الأخير أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح، وأن يقبل مني
هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي، ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه
خطأ فمن نفسي والله ولي التوفيق.

فَلَمَّا رَأَى الْمَلَائِكَةَ قَالَتْ
أَمْ لِي مُلْكٌ مِنَ اللَّهِ
فَلَمَّا رَأَى الْمَلَائِكَةَ قَالَتْ

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5 - 3	أ. تحديد إشكالية الدراسة و صياغتها
6	إ. أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره
7 - 6	إ. أهداف الدراسة
15 - 7	إ. تحديد المفاهيم
19 - 16	إ. الدراسات السابقة
21 - 20	إ. فروض الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي	
22	تمهيد
23 - 22	أ. عناصر بيئة العمل الداخلية
24 - 23	1- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم
25 - 24	2- اللوائح و الأنظمة التي تحكم علاقات المنظمة بالعاملين
27 - 26	3- العلاقات السائدة داخل المنظمة
28 - 27	4- الموازن المادية و المعنوية
29 - 28	5- أسلوب القيادة و الإشراف
30 - 29	6- الاتصالات داخل المنظمة
31 - 30	7- طبيعة العمل
32 - 31	8- صراع و نموض الدور
32	إ. أنواع بيئة العمل الداخلية
35 - 33	إ. العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية
35	إ. النظريات المنسرة لبيئة العمل الداخلية
43 - 35	1- النظريات الكلاسيكية

44 – 43	2-مدرسة العلاقات الإنسانية
58 – 44	3- الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي
59	خلاصة
الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية	
61	تمهيد
67 – 62	I. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
69 – 67	II. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
70 – 69	III. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
72 – 70	IV. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
75 – 72	V. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
80 – 75	VI. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
83 – 80	VII. العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
84 – 83	VIII. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
86 – 84	IX. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
87	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
88	تمهيد
89	I. مجالات الدراسة
89	1-المجال المكاني
90 – 89	2-المجال الزمني
93 – 90	3-المجال البشري
94	II. منهج و أدوات الدراسة
94	1-منهج الدراسة
94	2-أدوات الدراسة
95 – 94	أ-الملاحظة
95	ب-الاستمارة
95	ج-الوثائق و السجلات
96	III. العينة و كيفية اختيارها
96	1-عينة الدراسة
97 – 96	2-كيفية اختيار عينة الدراسة

107 – 97	IV. خصائص بيئة الدراسة
108	V. خلاصة
الفصل الخامس :علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل	
104	I. تمهيد
–105	II. علاقة الممارسات السلطوية المنتهجة بتجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة
108 –105	1- علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالجدية في العمل لدى العامل
111 – 108	2- علاقة النمط الديمقراطي المطبق داخل المؤسسة بتحمل المسؤولية لدى العامل
1131 –11	3-نتائج الفرضية الأولى
113	II. علاقة العواطف التنظيمية بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة
118–113	1-علاقة العواطف المادية باستقرار العامل داخل المؤسسة
121–118	2- علاقة العواطف المعنوية برضا العامل داخل المؤسسة
123–121	3- نتائج الفرضية الثانية
124	IV. علاقة جماعة العمل بتفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة
129–124	1 – علاقة جماعة العمل بخير الرسمية بتغيب العامل داخل المؤسسة
131–127	2 – علاقة جماعة العمل الرسمية بالالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة
132–131	3 — نتائج الفرضية الثالثة
134–133	V. نتائج الدراسة
135	الخاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الجاهل:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	97
02	يوضح توزيع الأفراد حسب سن أفراد العينة	98
03	يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية	99
04	يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	100
05	يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	101
06	يوضح توزيع الأفراد حسب الموطن الأصلي	102
07	يبين العلاقة بين تفويض السلطة والشعور بالإشباع اتجاه الوظيفة	105
08	يبين العلاقة بين القرارات المتخذة والشعور برابط قوي اتجاه الوظيفة	107
09	يبين العلاقة بين النمط السلطوي وإنجاز مهام الوظيفة بإتقان	108
10	يبين العلاقة بين توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب و الاهتمام بالوظيفة على المهان الأخرى	110
11	يبين العلاقة بين توفير إمكانيات الترقية والاحتفاظ بالموظفين	113
12	يبين العلاقة بين الأجر المناسب للجهد والشعور بالانتماء	115
13	يبين العلاقة بين كفاية الأجر والاهتمام بنجاح المؤسسة	117
14	يبين العلاقة بين تلقي التقدير من الزملاء والشعور بالاعتزاز والفخر بالاستمرار بالوظيفة	118
15	يبين العلاقة بين تلقي الشكر والتقدير من الرئيس و اعتبار نفسك عضو فعال بالمؤسسة	120
16	يبين العلاقة بين علاقات العمل الطيبة بين الزملاء والحرص على الوصول في الوقت الرسمي للعمل	124
17	يبين العلاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء واحترام خصوصية وحقوق الزملاء في العمل	126
18	يبين العلاقة بين توزيع العمل والحرص على إنهاء مهامك الوظيفية في وقتها المحدد	128
19	يبين العلاقة بين وجود نوع من الاستبعاد الممارس من القيادة والالتزام باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل	130

فهرس الأشكال:

الصفحة	منوان الشكل	رقم الشكل
93	يبين الميكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة سونلغاز	01

مفظة

مقدمة

تسعى جل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها لتحقيق أهدافها والعمل للبقاء والاستمرار في ظل المنافسات الخارجية من نظيراتها، حيث تعمل في استراتيجياتها على دراسة بيئة العمل الداخلية بهدف زيادة الإنتاج والفعالية لدى الأفراد العاملين بها، وضمان ولائهم والتصاقهم اتجاه المنظمة، خاصة مع تميز المنظمات الحديثة بتعدد أهدافها نظرا لإمكانية التوسع في الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أهدافها المسطرة، كل هذا يحتم على المنظمات الحديثة العمل في استقطاب أصحاب الكفاءات للعمل لديها مع ضرورة المحافظة عليهم .

وقد عرف الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تزايدا كبيرا في ضوء التطور الكبير الذي وصل إليه العلم من حيث الآليات التي تهتم بعناصر الإنتاج كالألات والتكنولوجيا الحديثة، إذ كانت الفكرة السائدة سابقا التي تنظر الى العامل هو مجرد عنصر كغيره من عناصر الإنتاج يتأثر فقط بالظروف المادية لبيئة العمل، مما أدى إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاج وتضاؤل الولاء والالتصاق بالمنظمة، فهذا الأمر دفع بالمنظمات الى التوجه بالعمل على التفكير الإيجابي بالجوانب الإنسانية المكتملة لعناصر بيئة العمل المادية لتفادي هذه السلبيات، ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك حيث يرى بأن العامل يتأثر ببيئة العمل الداخلية خارج المنظمة وداخلها في الوقت نفسه وما له من أثر مباشر على نفسيته وسلوكه بشكل عام ونظرا لأهمية العنصر البشري، فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على تكوين وتنمية العنصر الإنساني الكفاء وتشكيل وتعديل سلوكه من أجل الحصول على أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل لطاقات الموارد البشرية وقدراتها وتنظيمها وتوجيهها بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف المطلوبة في تحقيقها داخل التنظيم .

حيث أثارت التطورات الأخيرة حول بيئة العمل الداخلية تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكيات العاملين في المنظمات اليوم، خصوصا مع اشتداد المنافسة وتعقد المهام الوظيفية، وتلاحق التطورات والابتكارات والإبداعات السريعة، مع تطور وسائل الاتصال، تلك التحديات المذكورة استدعت الحاجة الماسة من المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته واتجاهاته وخاصة فيما يتعلق بالسلوكيات الطوعية التي تذهب أبعد من الدور

المطلوب أدائهم والتمثلة في المواطنة التنظيمية لدى الأفراد داخل التنظيم إذ أصبح المورد البشري يمثل أثمن وأندر الموجودات في بيئة العمل، وللحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة ونموها يتطلب الدعم المستمر من قبل المنظمة وتبنيها لبيئة عمل مناسبة والتي تنعكس نتائجها بالإيجاب على مخرجات العاملين وسلوكياتهم الطوعية

ومن الأهمية يمكن ربط متغير بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل، في ضوء الممارسات السلطوية، الحوافز التنظيمية، جماعة العمل للوصول بالموظفين إلى انتهاج سلوك الاستغراق الوظيفي والولاء التنظيمي والانضباط الذاتي .

وبناء عليه تضمنت هذه الدراسة خمس فصول، فقد عالجتنا في الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والذي يتضمن بدوره الإشكالية، أهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة و، بالإضافة إلى أهداف البحث مرورا بالفرضيات ، و تحديد مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي .

فيما يخص الفصل الثالث فخصص للمتغير التابع، حيث تم معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية .

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز الدراسة.

وفي الأخير جاء الفصل الخامس لعرض و تحليل نتائج الدراسة وصولا إلى استنتاج عام، يليه بعد ذلك الخاتمة، ثم قائمة المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة، وأخيرا الملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

I. تحديد إشكالية الدراسة و صياغتها

II. أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره

III. أهداف الدراسة

IV. تحديد المفاهيم

V. الدراسات السابقة

VI. فروض الدراسة

أولاً- تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها:

إن الموارد البشرية لأي مؤسسة حكومية أو خاصة، هي عصب تلك المؤسسة والعمود الفقري الذي بدونه لا يكون هناك وجود لها، وذلك لأن هذه الموارد بفئاتها المختلفة الإدارية والفنية والعلمية والمهنية، حينما تعمل وفقا لأساليب وسياسات وخطط معينة لتحقيق أهداف محددة فإنما تشكل البناء التنظيمي لها.

فالاهتمام بتحسين بيئة العمل أضحي في المؤسسات العامة والخاصة أحد الاستراتيجيات المهمة والمتطلبات العملية الإدارية الناجحة التي تحرص على تبنيتها تلك المؤسسات في ظل احتدام المنافسة، وارتفاع مستوى الوعي لدى المستفيد الذي يتوقع دائما الحصول على أفضل الخدمات، ومن هنا لا بد أن يتفهم الموظف أنه عنصر أساسي في العملية الإدارية التطويرية وهو مطالب بالارتقاء بأعماله ومسؤولياته، كما أنه مطلوب إشراكه في صياغة القرارات ذات الصلة بالشؤون العمل، ولا يعني هذا أن المرؤوسين يعرفون بشكل أفضل من رئيسهم لكن من المفيد أن يشارك المرؤوسون بأفكارهم التطويرية لما لذلك من إيجابيات على بيئة العمل.

إن الاهتمام بمستوى العلاقات بين الموظفين وتعزيز ذلك من خلال بعض الأنشطة التي تجمع الموظفين خارج أوقات الدوام، والاهتمام بأفراحهم وأتراحهم، يسهم بصورة كبيرة في تحسين بيئة العمل، وتقوية الروابط والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين منسوبي المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وتشمل بيئة العمل الداخلية على عدة عوامل، يكون لبعضها تأثيرات متفاوتة على العاملين داخل المؤسسات، لذا لا ينشأ تأثير بيئة العمل على العاملين داخل المؤسسة بسبب عامل معين أو مجموعة من العوامل المنفصلة، وإنما يعود إلى نتائج التفاعل بين العوامل البيئية المتعددة، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة فبيئة العمل الداخلية تعد عنصرا فعالا في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، وتعد مؤشرا هاما يعكس القيم والاتجاهات السائدة بينهم، ومدى تأثيرها على مجمل العملية الإدارية ومدى فعالية المؤسسة، لذا فإن هذه المؤسسات تحرص على تهيئة بيئة العمل من خلال مراجعة وتعديل هياكل التنظيم، وأنماط وأساليب ممارسة العمل المتبعة للتخلص من العيوب والسلبيات التي تلحق الأضرار بمعنويات الأفراد مما يحثهم على التمسك بالمؤسسة.

ومع تفاقم ظاهرة تراجع في بعض القيم والمفاهيم المتعلقة بالولاء والانتماء لدى الأجيال المتعاقبة بسبب الانفتاح على العالم الخارجي وضعف دور المؤسسات التربوية في تنشئة أبنائها على سلوك المواطنة الصالحة، تجعل من الاهتمام بسلوكهم التنظيمي أهمية بالغة لمواجهة الخلل والقصور الذي قد ينجم أحيانا نتيجة لذلك .

وهنا تواجه بعض التنظيمات العامة والخاصة على حد سواء تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة أعمالها ، التي تتسم بالتغيير المستمر والاضطرابات الذي أصبح سمة ملازمة لها ولعل من تلك التحديات ما تعايشه من الأزمات، في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات وكذلك التنوع في جذب واستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية المطلوبة.

في خضم هذه المنطلقات فرضت على المؤسسات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي باتجاهها، حتى تستطيع الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها بشكل مميز.

فما يمثله العنصر البشري من أهمية كبيرة في قيادة المؤسسات نحو التميز والنجاح، أفرد الفكر التنظيمي اهتماما خاصا بالعوامل المؤثرة بارتفاع مستوى أداء الموظفين، حيث تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي ظهرت حديثا ووحدت لها تأثيرا إيجابيا على أداء المؤسسات وهو ما يتجلى في تمتع الموظفين بهذا السلوك، أي مدى قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية اختيارية خارجة عن نطاق الأدوار الرسمية من أجل خدمة المؤسسة ، دون الحصول على الحوافز مقابل ذلك، فالمؤسسات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر مؤسسات هشة وعلى المؤسسات أن تترك جزءا من السلوك غير محدد لأفرادها حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد، فهذا السلوك أصبح مطلب الكثير من المؤسسات بسبب آثاره الإيجابية .

وفي هذا الإطار يبرز الاهتمام الواضح من قبل أغلب المؤسسات الجزائرية لدور وأهمية بيئة العمل الداخلية وما لذلك من انعكاس على سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة من هنا بات الإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها ، وما يتطلبه من تغيير وتطوير من أهم متطلبات التقدم، حيث تلعب ثنائية بيئة العمل الداخلية والمواطنة التنظيمية

دورا هاما في هذا المجال من خلال تفعيل الممارسات السلطوية المناسبة اتجاه الأفراد العاملين، وكذا تعزيز آليات الحوافز بأشكالها، وتنظيم جماعة العمل وزرع روح التعاون داخل المؤسسة، كل هذا يدفع الأفراد إلى التوجه نحو انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية في تعاملهم وتفاعلهم داخل المؤسسة وخارجها، ويعبر عن ذلك من خلال تجسيد سلوك الاستغراق الوظيفي والانضباط الذاتي وتقوية الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة، وخصوصا إذا كانت هذه الأخيرة من بين أكبر الشركات الجزائرية كشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة، التي تضطلع بدورها الحيوي نظرا للدور الهام الذي تلعبه في بناء الاقتصاد الوطني في الوقت الذي يتعرض فيه العاملون لهذه المؤسسات إلى الاستقطاب من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

ومن هنا تبرز أهمية موضوع الدراسة الذي كان الهدف منه تحديد مساهمة مكونات وعناصر بيئة العمل الداخلية للمؤسسة في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

وانطلاقا مما سبق أثار انتباهنا إلى أن سبيل المؤسسة الأفضل لتحقيق السلوك الحقيقي للمواطنة التنظيمية لدى العمال، سيكون مختصرا في حال إدراكها وتركيزها على دور بيئة العمل الداخلية كعنصر فعال في هذا المجال وما له من أثر إيجابي على المؤسسة ككل، كما أن إهماله سيؤدي إلى نتائج يصعب استدراكها وتصحيحها، الأمر الذي أدى بنا إلى طرح الإشكالية العامة التالية:

هل لبيئة العمل الداخلية دور في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل داخل المؤسسة.

وسنجيب على هذه الإشكالية عبر الإجابة على الأسئلة الجزئية التالية:

- هل تعمل الممارسات السلطوية المنتهجة على تجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.

- هل تعمل الحوافز التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة.

- هل تساهم جماعة العمل على تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة.

ثانيا- أهمية موضوع الدراسة و أسباب اختياره:

تشهد المنظمات اليوم عصرا سمته التطور والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والفعالية، ومما لا شك فيه أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمية تحتاج إلى تعديل، فالتنظيمات تجد نفسها من حين لآخر أمام متغيرات تفرض عليها بعض التغيير لملائمة البيئة المعاصرة.

ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول بذل جهدها المستطاع لتحسين ظروف بيئة العمل الداخلية بشكل يساهم في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل المنظمات أو المؤسسات.

ويعتقد الباحث أن أهمية هذه الدراسة تكمن في أنها الأولى من نوعها حسب إطلاع الباحث في الجزائر، من حيث تناولها لجوانب بيئة العمل الداخلية للمؤسسات الوطنية، بأبعادها وخصائصها ومحدداتها، وتحليل دورها في تفعيل المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين، وهذا ما يسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين في المؤسسة مجال الدراسة، ويزودهم بمختلف مقومات التحليل والتشخيص حول بيئة العمل الداخلية وذلك لتقوية الإيجابيات وتلاقي السلبيات، من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة بكفاءة وفعالية.

كما أن هذه الدراسة تسهم في إثراء البحوث العلمية وذلك للنقص الواضح حول موضوع بيئة العمل الداخلية والمواطنة التنظيمية.

ثالثا- أهداف الدراسة:

- رصد واقع بيئة العمل الداخلية والتعرف على أبعادها ودورها في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية للعامل من خلال:

- معرفة أسلوب الممارسات السلطوية المنتهجة داخل المؤسسة في تجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل.

- معرفة دور الحوافز التنظيمية المطبقة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة.

- إبراز دور جماعة العمل التنظيمية على تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة.

رابعاً: تحديد المفاهيم:

1- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

1- مفهوم بيئة العمل:

يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد نوع الأساليب التي تشكلها المنظمة لتحديد أهدافها والمحافظة على بقائها، وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة.

"ومن الطبيعي أن الخدمات والأعمال التي تقوم بها المنظمات تتوقف على الإمكانيات والهيكل التي تتحمل الأعباء والملفات على كاهل الأجهزة المجندة لتحقيق الأهداف العامة"¹

وقد فرق "الكبيسي" بين درجة الاهتمام بهذا التأثير في منظمات الأعمال، حيث يقل هذا الاهتمام نظراً لتركيز هذا النوع من المنظمات على الربح وعدم مراعاتها لمطالب العاملين بها والمتعاملين معها، وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، وتعميق فهمها لمتغيراتها خلاف المنظمات الحكومية، حيث كان الاهتمام بهذا الجانب أسبق وأهم بحكم الملكية العامة لهذه المنظمات وكونها أنشئت لتحقيق المصالح العامة، إضافة لخضوعها إلى الرقابة الرسمية.²

وقد أشار "القريوتي" إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أسسها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في المنظمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية.³

كما أن محاولة الوصول إلى تعريف لبيئة العمل غابا ما يعكس وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وذلك وفقاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال البحث، ومن هنا ينشأ الجدل والخلاف بين الكتاب والباحثين حول بيئة العمل بصفة عامة.

¹ عبد العزيز عبد الرحمان عبد العزيز: بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص 25.

² الكبيسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 85.

³ القريوتي محمد قاسم: نظم معايير التعيينات والترقيات و التنقلات في أجهزة الأمن العربية، جامعة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 37.

حيث يرى "فيلهو" "filho": "أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فتضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة وترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، ومن أمثلتها الأجهزة الحكومية، المستهلكين وتجار الجملة والتجزئة في حين تتطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة العمل الداخلي للمنظمة، والتي تتكون من العمال والمدراء والهيكل التنظيمي وغيرهم.¹

ومن هنا يمكن لنا أن نعرف بيئة العمل بأنها: "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية سواء يمكن قياسها أو لا، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه المؤثرة، أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تمثل فرضاً أو قيوداً على المنظمة. ومن هنا نلاحظ مدى التعقيد في دراسة وتحليل بيئة العمل للمنظمة حيث تهتم المنظمات بدراسة البيئة بعواملها المختلفة لما لها من تأثير على قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، فالمنظمة ما هي إلا نظام فرعي من نظام أكبر هو البيئة التي تعمل فيها وتحصل منها على مواردها المختلفة والتي تستخدمها في العمليات التشغيلية.

2- مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها، على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم والتزامهم بها.

وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية أهدافها وأغراضها ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة وأنشطة متنوعة.

ويرى "المطوع" أن: "الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تتزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العالم من حيث الآلية التي تهتم بعناصر الإنتاج الساكنة، كالألات والمواد، حيث كانت الفكرة السائدة هي أن العامل ما هو إلا عنصر كغيره من عناصر الإنتاج يتأثر فقط بالظروف الحسية في بيئة العمل، وقد أدى ذلك إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاجية، وتضاؤل

¹ عبد السلام أبو جقف: اقتصاديات الأعمال، دار الجامعة، بيروت، 1997، ص27.

الولاء والالتصاق بالمنظمة، فكان لا بد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكتملة لعنصر بيئة العمل المادية لتلافي هذه السلبيات.¹

ويذهب "العمر" إلى أبعد من ذلك، حيث يرى أن العامل بتأثر ببيئة العمل الداخلية خارج المنظمة وداخلها في الوقت نفسه، فهي تمثل وحدة متكاملة مادية واجتماعية ونفسية تشمل ظروف العمل الاقتصادية والاجتماعية داخل مكان العمل، وتمتد لتشمل ظروف العمل خارج المنظمة وقد وضعت هذه النتيجة عبئاً على الإدارة على أساس من العلاقات الإنسانية.²

وتعرّف أيضا على بأنها الأبعاد التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة التي تحدد خصائص المنظمة الداخلية ويميزها عن غيرها من المنظمات.³

وتعرف أيضا بأنها ليست المحيط أو الحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الكائنات والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.⁴

وفي الأخير نستخلص أنه إذا كانت دوافع واحتياجات الإنسان تشبعها بيئة العمل الداخلية فهي تعد مدخلا لتحسين إنتاجية العاملين، فتحسين الأداء يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما: الركيزة الفنية والركيزة الإنسانية، وكلاهما يعدان من عناصر بيئة العمل الداخلية، فكلما كان العاملون يتمتعون بالروح المعنوية العالية، ويشعرون بالولاء والانتماء لمنظمتهم، يولد ذلك عندهم حب العمل والتضحية من أجله، مما ينعكس إيجابا على الأداء ويخلق الرغبة في العمل والولاء نحو المنظمة.

وعموما يمكن تقديم تعريفا شاملا لبيئة العمل الداخلية كتعريف إجرائي:

"هي المحيط أو الحيز الميداني الذي يشمل كل من الأفراد والجماعات والتقنيات وعمليات الإنتاج والخدمة والممارسة السلطوية، وطبيعة العلاقات السائدة داخل التنظيم، ونظم الحوافز

¹ المطوع محمد علي: دليل الأمن والسلامة والصحة المهنية، مكتبة جامعة الملك سعود، الرياض، 1987، ص73.

² العمرى سليمان عبد الله: بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص22.

³ حاتم على حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوصفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص57.

⁴ سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 08، 2013، ص207.

السائد في المنظمة أو المؤسسة والتشريعات والسياسات والأهداف المرسومة والظروف المادية المسطرة من طرف المؤسسة وتحقيق حاجات ورغبات الأفراد العاملين والمجتمع".

II- المواطنة التنظيمية:

قبل تحديد مفهوم المواطنة التنظيمية يجدر بنا تحديد مفهوم المواطنة، فبالرجوع إلى المصادر والمراجع التي تناولت هذا المفهوم نجد:

1- المواطنة:

أ- لغة:

مشتقة من وطن، و بحسب كتاب "لسان العرب" "لابن منظور" الوطن هو المنزل الذي يقيم فيه، و هو موطن الإنسان ومحلّه... وطن بالمكان وأوطن أقام، وأوطنه اتخذه وطن... ويسمى به المشهد من مشاهد الحرب، وجمعه مواطن.

والمواطن: الذي أنشأ في وطن ما، أو أقام فيه، وأوطن الأرض: و وطنها واستوطنها، أي اتخذها وطناً. وتوطن النفس على الشيء كالتمهيد.¹

ب- اصطلاحاً:

تعرف المواطنة في "موسوعة الكتاب الدولي" بأنها: "عضوية كاملة في دولة، أو في بعض وحدات الحكم، و أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل: حق التصويت، حق تولي المناصب العامة، وكذلك عليهم بعض الواجبات، كواجب دفع الضرائب و الدفاع عن بلدهم".²

ويستخدم هذا المصطلح -المواطنة- في علم الاجتماع للإشارة إلى: "التزامات متبادلة من جانب الأشخاص والدولة، حيث يحصل الشخص على الحقوق السياسية والمدنية بحكم الانتماء إلى كيان سياسي معين، وبالمقابل يؤدي بعض الواجبات، وكان "مارشال Marshall" قد ناقش تطور المواطنة في ضوء تغير مفهوم الحقوق والواجبات في القرن التاسع عشر في

¹ حنان مراد، حنان مالكي: أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، مجلة لعلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي الأول حول الهوية و المجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري، جامعة محمد خيضر، بسكرة (دس) ص 543 .

² أسماء بن تركي: النظام السياسي الجزائري و دوره في تفعيل قيم المواطنة و الانتماء لدى الشباب، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 173.

بريطانيا، حيث لاحظ أن هذا التغيير كان يتمثل في تحول الحقوق القانونية إلى حقوق سياسية، ومن ممارسة الحقوق السياسية إلى الحقوق الاجتماعية".

كذلك أكد "بورجان Borgan" أن فكرة المواطنة ذات جانبيين، الأول: هو الحقوق السياسية التي تمنحها الدولة للشخص، حين تستعين بآرائه في وضع وتنفيذ السياسات، والثاني: التزامه بالإسهام الفعال، وخضوعه لما يترتب على ذلك من نتائج¹.

يمكننا القول أن المواطنة هي علاقة اجتماعية، تقوم بين شخص أو مواطن، وبين كيان سياسي (الدولة)، وفي ضوء هذه العلاقة يقوم الطرف الأول بالولاء، ويقابله الطرف الثاني بتوفير الحماية، وغالبا ما تتحدد العلاقة بين الشخص و الدولة عن طريق القانون.

2- التنظيم:

لقد تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم التنظيم، فبعض الكتاب يخلط بين عدة مفاهيم، وبعضهم يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد، والتحكم فيه قصد توجيهه و جعله ملائما لمخططات التنمية.

في البداية يصادفنا مصطلح "التنظيم الاجتماعي" بصورته العامة حيث عرفه الدكتور "محمد علي محمد" بأنه: "... يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق، التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا ...". فالأساليب والطرق المتبعة هي التي تجعل السلوك الإنساني منظما، ولا يتأتى ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تتألف حسب رأي "محمد علي محمد" من عنصرين أساسيين هما:

« بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة، والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة أي موجهاً السلوك و ضوابطه».

¹ يسرى دعبس: ثقافة الانتماء و كيفية تحقيقها، الملتقى المصري للإبداع و التنمية، سلسلة الدراسات و البحوث السيكو-أنثربولوجيا، مصر، 2008، ص 127.

ويورد "قاموس علم الاجتماع" تعريفاً مشابهاً "للتنظيم الاجتماعي" فيرى أنه: «نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وطبقاً لهذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي».¹

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:

- المعنى الأول: هو منظمة " **organisation** " ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية، والجمعيات الخيرية... الخ.

- المعنى الثاني: ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات، وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

كما يعطي "معجم العلوم الاجتماعية" تعريفاً "للتنظيم" يتمثل في أنه مرادف لكلمة منظمة، وهذا ما سار عليه العديد من كتاب التنظيم، فهؤلاء الكتاب يطلقون على المنظمة لفظ التنظيم ومن بينهم الدكتور محمد علي محمد فهو يعرف التنظيمات بأنها: "وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحدد أهدافاً محددة".

و هذا الرأي ذهب إليه "أميتاي اتزيوني" أيضاً فهو يرى أن: "التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، وتستثنى من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكّلين لا يدخلان ضمن التنظيمات، أما جميع أشكال المؤسسات فهي تدخل ضمن التنظيم، ويرى "اتزيوني" أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
- استبدال العاملين.

¹ حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 11.

و على هذا الأساس ينبغي التفرقة بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء، أو الهياكل الأساسية، ومعايير وقواعد السلوك، وهو يقام بطريقة غير مقصودة وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية، والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة، قصد تحقيق أهداف محددة.¹

أما "تالكوت بارسونز" فيعطي "للتنظيم" تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي ويعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم، والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً.

إذ تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر "تالكوت بارسونز" البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتتمثل الوظيفة، ومن هنا كانت نظرية بارسونز تركز على البناء والوظيفة.²

التعريف الإجرائي للتنظيم:

من خلال ما سبق من تعاريف متعددة للتنظيم يمكن أن نخرج بتعريف إجرائي له ويتمثل هذا التعريف في أن: "التنظيم عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بين مجموعة من الأفراد، قصد تحقيق أهداف محددة مستقبلاً، وتحت قيادة توجيهية معينة من أجل الوصول إلى المهام والأعمال المطلوبة للعملية الإنتاجية".

3- سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف كل من "Konovsky" et "Pugh" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة".

و يعرفه "Wayne" بأنه: "سلوك الأدوار الإضافية، والتي تتعدى حدود الوظيفة".

¹ المرجع نفسه، ص 12.

² المرجع نفسه، ص 13.

أما "Chattopdhyay" فيعرفه بأنه: "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة و صف الوظيفة، و لا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به".

كما يعرف كل من "Niehoff" et "Moorman" بأنه: "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".¹

هذا و يعرف "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، و لا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم الفعالية التنظيمية، و بعبارة أكثر دقة، فإن هذا السلوك لا يدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد و المنظمة".²

أما تعريفنا الإجرائي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية فيتمثل في: "مجموعة من التصرفات و الأنماط السلوكية التي يقوم بها الأفراد العاملين في المجال الخدمي طواعية، و تؤدي إلى تحسين أو الزيادة في جودة الخدمة المقدمة للعملاء، و هذا دون أن يتوقع الفرد الذي يقوم بهذا السلوك مقابل مادي أو معنوي مرتبط بنظم الحوافز الرسمية المعروفة داخل المنظمة".

III- العامل:

يعرف العامل بأنه: "كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني و العقلي فقط، أو استخدام ذلك مع رأس المال".

كما يعرف بأنه: "ذلك الشخص الذي يضع جهده المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير".

و يعرف أيضا بأنه: "العامل الذي يبقى يعمل لصالح رب العمل، طالما أنه يتقاضى اجرا من خلال الجهد الذي يبذله، و الإمكانيات التي يقدمها سواء كانت فكرية أو يدوية، و التي تؤهله لعمل دون آخر، فمهارات العمال و الإمكانيات ليست متكافئة، الأمر الذي يؤدي إلى التمايز في الأداء".³

¹ عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، جامعة القاهرة، 2006، ص 219.

² محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء 4، 2009، ص 308.

³ رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 14.

التعريف الإجرائي للعامل:

هو الفرد الذي يشغل وظيفة معينة داخل التنظيم ، له حقوق وله واجبات .

VI- المؤسسة:

لمفهوم المؤسسة عدة تعاريف مختلفة اختلفت باختلاف منطقات و تخصصات الباحثين و الدارسين، و فيما يلي عرض مفصل لهذه التعاريف و التي تتمثل في النحو الآتي:

يعرف معجم "العلوم الاجتماعية" المؤسسة على أنها: "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط و يكمن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المشروع الخاص، المشروع العام، و المشروع المختلط، و يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو كشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد و الدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته.

و يعرفها القاموس الفرنسي "لاروس" "Larousse" على أنها: "وحدة اقتصادية للإنتاج ، إنتاج السلع و الخدمات، و اقتصاديات تصنف وفقا لعدة محددات منها: المحدد القانوني الذي يفضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة و تكون ملكا لشخص أو شراكة بين عديد من الأشخاص متعاونين و مؤسسات عامة أو نصف عامة، العامة تكون مسيرة من طرف الدولة، و الأخرى باشتراك الأفراد و الدولة معا و للمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها.¹

نرى من خلال التعريفين السابقين أن كلاهما ركز على أن المؤسسة وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار، مهمتها إنتاج السلع و الخدمات وهي إما: عامة، أو خاصة، أو نصف عامة (مختلطة).

و يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا على أنها: "مجموعة من الأفراد ينظمون فيما بينهم بمقتضى قواعد موضوعة من أجل تحقيق أهداف مرسومة".

¹ إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975، ص546.545.

خامساً: الدراسات السابقة:

1 - الدراسات العربية :

1- الدراسة الأولى:

هذه الدراسة قام بها الباحث عايد رحيل عيادة الشمري، بعنوان دور بيئة العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية وهي رسالة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2013 م .

جاءت مشكلة الدراسة: في التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. حيث أن مجتمع الدراسة مشكلة من منسوبي قيادة حرس الحدود والبالغ عددهم الإجمالي 669 ضابطاً وفرداً، وتم اختيار حجم العينة بـ 243 ضابطاً وفرداً .

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، كما اعتمدت أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات . وأهم النتائج المتوصل إليها نذكر منها :

- المعوقات التي تحول دون تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي في تقادم تقنيات الاتصال، وطريقة توزيع العمل غير العادلة بين العاملين .

- أهم المتطلبات في تحسين بيئة العمل هي في توفير التجهيزات المادية والمتمثلة في الإضاءة والتهوية، والتكييف .

- أن بيئة العمل الداخلية تعزز من الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة.

2- الدراسة الثانية:

هذه الدراسة قام بها الباحث محمد علي عاطف الزهراني في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية تحت عنوان العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ن وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، وهي عبارة عن بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير سنة 2012 - 2013 .

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وتتبلور هذه الدراسة حول معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، حيث جاءت الإشكالية كالتالي :

ما علاقة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في محافظة المخواة .

حيث استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع الدراسة يضم 399 معلما ن وأخذت منهم عينة عشوائية بلغت 202 مفردة .

وخلصت نتائج الدراسة الى :

- يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جدا .
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية لعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية .
- حاز بعد روح التسامح أعلى درجة ممارسة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من قبل معلمي مدارس المرحلة الثانوية .

II- الدراسات المحلية:

1- الدراسة الأولى:

قامت بهذه الدراسة الباحثة سهام رحمون في جامعة محمد خيضر في بسكرة، الجزائر تحت عنوان : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ن دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، وهي أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم سنة 2013 - 2014 .

وعلى ضوء ما لاحظته الباحثة في أهمية العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين داخل الجامعة مجال الدراسة، ومن هذا المنطلق قام الباحث بصياغة الإشكالية كالتالي : ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة .

حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وأيضاً اعتمد الباحث في دراسته على أداة الاستمارة في جمع المعلومات اللازمة من ميدان الدراسة . ومجتمع الدراسة يتكون من 529 فرد، ومنه تم اختيار العينة فيما نسبته 20 % أي 106 مفردة .

ومن أهم النتائج نذكر منها :

- استوفت بيئة العمل الداخلية في عناصرها (الادارية والمادية) بشكل نسبي ما يمثل 66.5%
 - مستوى الرضا عن الأداء الوظيفي للإداريين في ظل العناصر الإدارية ضعيف بنسبة 49%.
- بالرغم من أن هذه الدراسة توصلت الى نتائج جد هامة إلا أنها لم تظهر جوانبها علاقات إرتباطية بين مؤشرات الفرضيات التي يمكن من خلالها اختبارها .

2- الدراسة الثانية:

هذه الدراسة قامت بها الباحثة هارون سميرة تحت عنوان : فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة . دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI . وهذه الدراسة هي رسالة ماجستير بجامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر سنة 2013 - 2014 .

جاءت هذه الدراسة تبين أهمية المواطنة التنظيمية في تدعيم المنظمة والذي يقود بالضرورة الى تحقيق النجاح والتميز، وإشكالية الدراسة أنت كالاتي :

ما مدى فاعلية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .

وبدأت الدراسة من مجموعة من الفرضيات والتي تم اختبارها من خلال الدراسة النظرية والميدانية حيث تمثلت في أربع فرضيات هي :

- ترتبط درجة ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية للخصائص التنظيمية للمنظمة فقط .

- الإبداع ينشأ عن قدرة ذاتية ولا يتأثر بالعوامل الخارجية .

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمة .
- يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المواطنة التنظيمية بمستوى متدني.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من المناهج والتمثلة في مقدمتها المنهج الوصفي ، المنهج التحليلي، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى نتائج محددة . كما استخدم أيضا المنهج التاريخي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة. فيما يخص الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات وهي: تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية ثم المقابلة والملاحظة كأدوات ثانوية معززة. وشملت الدراسة الميدانية على كل الأفراد العاملين في المؤسسة مجال الدراسة والبالغ عددها 180 عامل بمختلف المستويات والوظائف .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل لا يندرج في إطار الحوافز الرسمية .

- للخصائص التنظيمية تأثير كبير على درجة ومستوى ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية ، فالالتزام التنظيمي، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، تولد لدى العامل الشعور بالرضا الوظيفي، الثقة في القادة والإحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة مما يدفع الى المشاركة في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، في حين قد تؤثر السياسة والثقافة التنظيمية سلبا أو إيجابا على هذا السلوك تبعا للمعتقدات التي تقوم عليها هذه المنظمة .

من خلال تطرقنا إلى هذه الدراسة السابقة والتي تتفق مع موضوعنا في كونه قد عالجت مواضيع بيئة العمل و المواطنة التنظيمية لدى العاملين داخل المؤسسة والتي تتشابه في أبعاده ومؤشراتها مع أبعاد ومؤشرات موضوع دراستنا، حيث تكمن جوانب الاستفادة من هذه الدراسات في التعرف على الجوانب المهمة التي يمكن لها أن تخدم بحثنا ، وتم ذلك في الاستفادة منها في الجانب النظري وأيضا في الجانب التطبيقي ، كما أعانت الباحث في بناء أسئلة الاستمارة وصياغة الإشكالية.

سادسا: فرضيات الدراسة:

انطلاقا من البيانات النظرية والمعطيات الامبريقية ولطبيعة موضوع دراستنا والأهداف المسطرة جاءت الفرضية الرئيسية كمايلي :

الفرضية العامة:

لفعالية بيئة العمل الداخلية دور في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل داخل المؤسسة.

وانطلاقا من هذه الفرضية العامة للدراسة، اعتمدنا على ثلاث فرضيات جزئية وهي كالاتي:

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

تعمل الممارسات السلطوية المنتهجة على تجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة.

ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية علينا التطرق إلى إبراز مؤشراتها كالاتي:

- اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من الجدية في العمل لدى العامل داخل المؤسسة.

- يعمل أسلوب النمط الديمقراطي المطبق داخل المؤسسة على الزيادة في تحمل المسؤولية لدى العامل.

الفرضية الجزئية الثانية:

تعمل الحوافز التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة.

ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية علينا التطرق إلى إبراز مؤشراتها كالاتي:

- تساهم الحوافز المادية في استقرار العامل داخل المؤسسة.

- تزيد الحوافز المعنوية في رضا العامل داخل المؤسسة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

تساهم جماعة العمل على تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة.

ولكي يتسنى لنا معالجة الفرضية علينا التطرق إلى إبراز مؤشراتها كالاتي:

- تساهم جماعة العمل غير الرسمية في التقليل من تغيب العامل داخل المؤسسة.

- تعمل جماعة العمل الرسمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

بيئة العمل الداخلية من منظور السلوكيات

تمهيد:

1. عناصر بيئة العمل الداخلية

1-1- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم

2- اللوائح و الأنظمة التي تحكم علاقات المنظمة بالعاملين

3- العلاقات السائدة داخل المنظمة

4- الحوافز المادية و المعنوية

5- أسلوب القيادة و الإشراف

6- الاتصالات داخل المنظمة

7- طبيعة العمل

8- صراع و غموض الدور

II. أنواع بيئة العمل الداخلية

III. العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

IV. النظريات المفسرة لبيئة العمل الداخلية

1- النظريات الكلاسيكية

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد:

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الفرد داخل المؤسسة، فهي تمثل عاملاً مهماً في تحقيق طموحاته وأهدافه ويتم ذلك عن طريق التفاعل والاحتكاك بالآخرين، على اعتبار أن بيئة العمل الداخلية تؤثر في الفرد العامل من حيث الجهد الذي يبذله، قوة دافعيته، روحه المعنوية، بالإضافة إلى مستوى ارتياحه ورضاه و انتمائه لمؤسسته.

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التي تشكل وتطور هذه البيئة، ثم التعرف على أنواع بيئة العمل الداخلية، وأهم العوامل المؤثرة عليها، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات نظريات الإدارة، ومدى اهتمامها ببيئة العمل الداخلية.

أولاً: عناصر بيئة العمل:

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة عناصر وخصائص مكونة لها، حيث ينظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها.

ويرى البعض أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي الهيكل التنظيمي السلوك الإنساني والوظيفي الذي يشمل درجة الشعور بالمسؤولية والعلاقات السائدة داخل لمنظمة التي تشمل حرية التصرف ودرجة الدفء في العلاقات، درجة التأيد في العمل درجة التشجيع على تحمل المخاطرة درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، بالإضافة إلى نظم المكافأة.¹

ويحصر "التميمي" عناصر بيئة العمل الداخلية في النظام السائد داخل المنظمة التشريعات التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين، وبالمنظمات الأخرى والوسائل التكنولوجية والفنية التي تستخدمها المنظمة وهيكل وطبيعة المنظمة.⁽²⁾

أما "القحطاني" يجمل هذه لعناصر في أسلوب الإشراف، الحوافز، صراع الدور وغموض الدور.³

أما عناصر البيئة الداخلية لدى "التويجري" فهي: "أسلوب الإشراف المتبع في المنظمة والحوافز المادية والمعنوية وتنوع العمل والبيئة الطبيعية".⁴ ومما سبق يمكن إجمال عناصر بيئة العمل الداخلية كالتالي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.

- اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين.

- العلاقات السائدة داخل المنظمة.

- الحوافز المادية والمعنوية.

- أسلوب القيادة والإشراف.

1 الشريبي عبد الفتاح: المنافس التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المجلة 11، العدد: 03، عمان 1987، ص 230.

2 التميمي عبد الله علي عثمان: بيئة المنظمة وعلاقتها بفعالية الاتصال، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف، العربية للعلوم، الرياض، 2002، ص 10.

3 القحطاني محمد علي مانع: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 2001، ص 07.

4 التويجري عبد العزيز إبراهيم: البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم، الرياض، 2002، ص 29.

- الاتصالات داخل المنظمة.

- طبيعة العمل.

- صراع وغموض الدور.

وسنتناول هذه العناصر بشيء من التفصيل.

أ. نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:

ويقصد بها ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية أو وسطية يمكن أن تسهم بدورها في إغناء المنظمات مدخلات المنظمات الأخرى.¹ ولها تأثيرات إيجابية أو سلبية منها انخفاض الروح المعنوية والمعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيدا، كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، كما أن التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية يولد أضرارا تفوق فوائده وإيجابياته وعلى العكس فإن التغيير الذي يوفق بين النظام الاجتماعي والتقنية معا، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغيري التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة.

وتزايد التكنولوجيا من القدرات البشرية الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، غير أنها تطرح نتائج إيجابية وعرضية لم تكن مقصودة منها، وتتمثل في التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء، وفي المقابل توفر معرفة حول هذه الأغراض الجانبية الضارة والتي تساعد في تجنب الأضرار، وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها، أو البرامج التي تحقق الأهداف أو السلوكيات وتعمق فهم النفس وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها على السلوك كما تساعد في كيفية حزم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات.⁽²⁾

II. اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقات المنظمة بالعاملين:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة على الصلاحيات الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ربط بمصطلح المسؤولية أي

1 حماد بن صالح الطاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007، ص 27.

2 الكبيسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 74.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجبه وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية والقيام بمحاسبة العاملين بالمنظمة وفقا لهذه المعايير، ويقابلها استسلاما أو طاعة أو قبول من جانب الآخر، وهم المرؤوسون مع هذا المدير، والصلاحية تظل حقا رسميا يمارس ضمن المنظمة، أنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة واستعداد قطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها: نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض والولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها وأنشطتها وخبرات ومؤهلات الرؤساء وقدراتهم المميزة ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين لما يصدر لهم.¹

وتنقسم النظم واللوائح بالمنظمة إلى شقين رئيسيين وهما: النظم واللوائح المتعلقة بشقين وتنظم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل، والنظم واللوائح التي تحكم وفنن أساليب توزيع العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

أ- النظم واللوائح الإدارية:

تهدف إلى تفنين منهجية محددة تبين الأساليب المنظمة لكيفية إدارة الأنشطة وتفنين العلاقات بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بأدائهم لمهامهم وأعمالهم.

ب- النظم واللوائح المادية:

وتشمل القوانين والنظم المعنوية بأساليب توزيع الأجور والعوائد والفوائد المادية والمتصلة بها من ترقيات وحوافز وغيرها.

-الراتب (الأجر):

وهو المقابل النقدي الذي يناله العامل لقاء العامل الذي يقوم به، وفي مفهومه الشامل يتضمن كل المبالغ المباشرة وغير المباشرة التي يتقاضاها العامل في مقابل أداء واجبات وظيفية ومسؤولياتها.²

1 الكبيسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، المرجع نفسه، ص 45-46.
2 عماد حسن حسين، إدارة شؤون الموظفين، الرياض مطابع معهد الإدارة العامة، 1993، ص 275.

- نظام الترقيات:

تعد الترقية من أهم الأحداث التي يمر بها العامل في حياته الوظيفية ومن الممكن استخدام الترقية كأداة لتقدير العامل على منجزاته وكذلك لتحفيزه على مواصلة التحسن، واجتذابه نحو المنظمة التي يعمل بها، ولتحقيق ذلك، لا بد من تخطيط الترقيات بعناية وتطبيقاتها بإنصاف وينشأ التدرج في الدرجة والراتب عندما يجري إعداد عاملين لوظائف أعلى في الدرجة من درجاتهم الحالية.

ويرى "الشنواني" أن الغرض من الشرقية هو استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة أولئك الذين أبدوا استعدادات أكبر خلال فترات تدريبهم وممارستهم للعمل ومن وجهة نظر الأفراد تمثل الترقيات حافزا إضافيا لهم لتحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمنظمة.¹

III. العلاقات السائدة داخل المنظمة:

ظل التعامل مع العاملين في المنظمات تقليديا في العديد من المجتمعات المتقدمة والنامية، على الرغم من تنامي الفكر السلوكي المعاصر الذي بدأ يتعمق وينتشر في العصر الراهن حيث أصبح المفهوم العام لهذه العلاقة يتمثل في أن تواجد العاملين بالمنظمات ليس مقصورا على مجرد العمل فيها ل يصبحوا جزءا ما منها وليسهموا في بنائها، ولذا تتعمق التأثيرات الايجابية السلبية للمنظمات المعاصرة داخل الأفراد والجماعات. ورق تفكيرهم وسلوكهم في الحياة كما يتعاضم دور الأفراد والجماعات و دوافعهم وأهدافهم في إنجاز المنظمات أو إعاقتها، وذلك من خلال المتغيرات البيئية كالدين والقيم والعلوم والتكنولوجيا، و المتغيرات التنظيمية كالتعليم والتدريب والتنشئة الاجتماعية والمتغيرات السلوكية كالحب. والحدق والأنانية والصراع، ومدى تداخلها وتفاعلها.²

وتتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الإنسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية داخل المنظمة يتم من خلال العلاقات العمل المتداخلة من حيث توفر ظروف العمل المناسبة سواء كان مادية أو معنوية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على الاحترام

¹ الشنواني صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1986، ص 63.

² الكبيسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 106.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

والتعاون في أداء العمل بالإضافة إلى الاهتمام بتقديم الخدمات الثقافية والطبية ويراها مما ينعكس إيجاباً على ولاء العاملين لمنظماتهم.¹

وتأخذ طبيعة علاقات العمل اتجاهات متغيرة طبقاً لنوع وطبيعة العلاقات داخل تنظيم، حيث توجد علاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأخرى علاقات عمل بين الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وتعد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من أهم خصائص بيئة العمل، هي المشكل لطبيعة ونوع المناخ السائد في إصدار القرارات و الأوامر، ومدى تقبلها من المرؤوسين، وهذا ينعكس أيضاً على طبيعة العلاقات بين الأفراد . فالأفراد في المنظمات عبارة عن مجموع العاملين بها سواء كانوا في أعلى المسويات الإدارية أو في أدناها.²

وترتبط دوافع العمل والإنتاجية العالية وجودة العمل والولاء للمنظمة بالعلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.⁽²⁾

ويرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل هو علاقته بزملائه، فيرى بعض علماء الإدارة أن أحد العوامل الهامة والمؤثرة في سلوك الفرد في العمل هو علاقته بزملائه فإذا كانت هذه العلاقة طيبة يسودها التفاهم وكان الترابط الاجتماعي للعاملين من حوله يشعره بالاطمئنان والثقة، فإنه يكون عادة أقدر على الكيف بما يحقق انتمائه لمنظمتة.

IV. الحوافز المادية والمعنوية:

يقصد بالحوافز جميع العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل عمله في المنظمة، ويتضمن هذا المجال ظروف وبيئة العمل المادية والمعنوية، التي تؤثر في درجة تقبل الفرد لبيئة عمله الداخلية وبالتالي رضاه عن منظمته، وتشمل هذه الظروف البيئية الطبيعية في متغيرات الحرارة والتهوية والنظافة والمرافق، كما يتضمن أيضاً الأجور والمكافآت ونظام التقاعد و فرص التطور والترقي في العمل والأمن والاستقرار الوظيفي،

¹ الطخيس إبراهيم: العلاقات الإنسانية و العمل، مؤسسة الممتاز للطباعة، الرياض، 1985، ص 11.

² عبد العزيز عبد الرحمان عبد العزيز: مرجع سابق، ص 35.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

والاعتراف والتقدير والمكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع مقارنة بالمهن المتشابهة، ومدى تقدير واحترام المجتمع لها ونظرة الناس إليها وللعاملين فيها.¹

ويمكن ينظر إلى الحوافز من خلال كونها عوام تساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل بيئة العمل وتؤدي إلى اجتذابهم نحو المنظمة، لذا يجب أن يكون نظام الحوافز مدروسا دراسة دقيقة، بحيث يلبي حاجات العاملين على مختلف مستوياتهم بالقدر الذي يخلق لديهم الولاء والانتماء وحب العمل.²

ومنه فإن الحوافز المكافآت المادية والمعنوية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة عموما، كالشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له وأجور عادلة ومكافآت وترقيات منصفة، فهذا يسهم كثيرا في تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت نوعها، لكن مع ضرورة التزام العاملين بواجباتهم وتحمل مسؤولياتهم في العمل في ظل وجود نظام عادل يضمن حقوقهم ويحدد واجباتهم، فهي متطلبات ضرورية في بيئة العمل الداخلية للمنظمة حتى يكون الأداء الوظيفي في المستوى المطلوب ويضمن تحقيق أهداف المنظمة.

V. القيادة ونمط الإشراف:

تتأثر إنتاجية أو إنجاز أي عمل بنوعية القيادة وأسلوب الإشراف التي تقود المنظمة لمالها من تأثير في العاملين بها كما أن قرارات المدراء إن لم تجد القبول من المرؤوسين ومساندتهم يمكن أن تتحول إلى عامل سلبي.

وتعنى بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير في خلق جو وتعني بيئة العمل الداخلية بأهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي لذا من المؤكد أن لبيئة العمل الداخلية تأثيرا أكبر من نموذج أو شخصية قيادية في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وكسب ولاء وانتماء العاملين والتصاقهم بمنظمتهم، فمن المؤكد أن يكون

¹ حماد بن صالح الطاهري: مرجع سابق، ص 33.

² العمر وسليمان عبد الله: مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

القائد أو توراتي أو ديمقراطي، أما كيف يمكن توجيه السلوك نحو الطريق الأفضل في تحقيق الأهداف فهو يعتمد على مدى إمكانياته في تهيئة الجو المناسب للسلوك المناسب.¹

فالقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى بث روح الانتماء والولاء للمنظمة من قبل العالين وبالتالي قيادة المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

VI. الاتصالات داخل المنظمة:

يعرف الاتصال بأنه: "تمرير للمعلومات بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر، أن لتنسيق المواقف الفكرية أو السلوكية".²

وتكمن أهمية هذه العملية في تخصيص معظم أوقات المديرين في إرسال المعلومات و استلامها أو التعليق عليها أو تنفيذ مضامينها وإبلاغها إلى الجهات ذات العلاقة بها.

ويعرف "أحمد ماهر" الاتصالات بأنها: استقبال وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات.³

وهناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية فهناك اتصالات لنقل المعلومات من المنظمة إلى العاملين ومن العاملين والمديرين إلى المنظمة اتصالات لبناء شخصية المنظمة، ونهاك اتصالات من العاملين إلى المنظمة تتعلق بالشكاوي والاقتراحات ومقابلات ترك الخدمة الاستشارات وتقوم المنظمة بالعديد من الاتصالات والإجراءات التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة لأسلوب العمل والإدارة بهدف رفع ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وتتمثل هذه الاتصالات في الملصقات وكتابة التاريخ الشركة والحفلات وإصدار المجالات والدوريات وإقامة الرحلات والعروض الفنية للعاملين والمسابقات والزيارات الميدانية وغير ذلك.⁴

¹ الهيبي خالد عبد الرحيم ويونس طارق الشريف: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، عمان مجلد 11، العدد 04، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 7.

² الكبسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 65.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص 353.

⁴ المرجع نفسه، ص 367-368.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

ويسهم الاتصال الإداري الفعال في تكوين بيئة عمل داخلية ملائمة للعمل وأداء المهام، فبطء الاتصال وعدم فعاليته يعنى أن هناك خلل في تركيبة بيئة العمل الداخلية، حيث يعد الاتصال الإداري بمثابة جهاز هام في الإدارة للمنظمة، فغياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقة مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يعود تأثيره على المنظمة حيث يقل الرضا لدى العمال والشعور بالانتماء ويقل الإحساس بالولاء اتجاه المنظمة، أما الاتصالات الناجحة تساعد في تنمية العلاقات وروح التعاون والتقارب والانسجام بين العمال والإداريين، ولهذا له أثر إيجابي يعود على المنظمة، وذلك في زيادة نسبة الرضا لدى العمال وتنمي قوة الولاء والإحساس بالانتماء إلى المنظمة، وبالتالي الزيادة في الفعالية والأداء.

VII. طبيعة العمل:

يقصد بطبيعة العمل الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخل الإدارة وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية على تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها.¹

وللمنهج أو الأسلوب التنظيمي للعمل عدة مداخل أهمها وأكثرها اعتدالا التنظيم الذي يقوم على أساس سلوكي يركز إلى التقارب بين تحقيق أهداف المنظمة وطموحات العاملين تحت إشرافها، من حيث دراسة الأشكال السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما، والعمل على إزالة المؤثرات السلبية وتقوية المؤثرات الايجابية.

ومهما اختلفت مداخل المنهج التنظيمي للعمل والفروض حول آثار تطبيق أسلوب تنظيمي معين، فإنها تسلم بإمكان إيجاد التكامل بين طموحات الأفراد وأهداف المنظمة ، فيعملان معا على تهيئة ظروف يتسنى للفرد فيها إشباع حاجاته النفسية عن طريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة وأن تدرك المنظمة عن طريق أسلوب تنظيمها لسلوك الأفراد، أنه لا بد أن يقوم على تفهم لدوافع الفرد الحقيقية حتى يتشبع بالولاء لها.²

¹ العمر وسليمان عبد الله: مرجع سابق: ص 24.

² المطوع محمد علي: مرجع سابق، ص 75

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

ويجب أن تتوافر الظروف والإمكانيات المناسبة للعمل مثل المكان المناسب وظروف العمل الصحية، الآلات والتجهيزات التي تهيئ للعامل القدرة على أداء عمله بأحسن صورة وتعتبر من الحوافز المادية التي تدفع العامل إلى البذل المزيد من الجهد نتيجة الشعور بالأمن من الأخطار والراحة النفسية ولكي تكون ظروف العمل محفزة لابد أن يكون هنالك توافق بين ما يقدمه جو العمل من حوافز وبين الحاجة التي يشعر بها الأفراد، فالمبالغة في تهيئة الظروف وأماكن العمل. تفقد قيمتها التحفيزية عن حد معين.¹

وهناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز العاملين للعمل بكفاءة فإن ازدادت ساعات العمل عن هذا المستوى أدى ذلك إلى شعور العامل بالإجهاد والملل.²

VIII. صراع وغموض الدور:

يمكن اعتبار صراع وغموض الدور جزءا من بيئة العمل الداخلية حيث يغير كل منهما من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل.

ويقصد بصراع الدور: تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد والوفاء بها.

أيضا هو النقص في المعلومات الواضحة بخصوص التوقعات المرتبطة بالدور وطرق إنجاز توقعات الدور المعروفة ونتائج أداء الدور، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي يودها الأطراف الأخرى منه.

وأحيانا تكون هذه الأدوار أو التوقعات متعارضة فطلبات وتوقعات الرؤساء المختلفين لمروؤوس واحد قد تكون متعارضة إضافة إلى رغبة المرؤوسين في أن يلتزم بمعايير الجماعة ورغبته في تحقيق طموحاته الشخصية، فإن الأمر يزداد تعقيدا، ويلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد، ولتعارض الدور أهمية بالغة في المنظمات حيث يتم تقييم أداء وفعالية

¹ الدلحي سيف صالح: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996، ص 35.

² حماد بن صالح الطاهري: مرجع سابق، ص 45.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

الفرد على أساس تطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد. وما يؤديه بالفعل داخل منظمته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه، أو حصوله لمكافأة على ذات حجم معين.¹

ثانياً: أنواع بيئة العمل الداخلية:

تنقسم العمل الداخلية إلى عدة أنواع من أهمها:

1- البيئة التنظيمية:

تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

2- البيئة الوظيفية:

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، جزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار و تعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

3- البيئة المادية:

تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، درجة حرارة، الإضاءة، تصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة، وغيرها.

4- البيئة التقنية:

تتضمن التقنيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المنظمات، وتسهم في توفير الوقت، و الجهد.²

¹ أحمد ماهر: مرجع سابق ، ص 273.

² عايد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 24.

ثالثا: العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية:

1- المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأقلام والأجهزة و المعدات والتقنيات والأثاث المكتبي وغيرها مما تحتاجه بيئة العمل المادية¹

2- المواد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية فهذه المواد وما تتضمنه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل، كما تؤثر على كمية العمل المنجزة ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانيات وقدرات لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة فضلا عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم بأداء العمل بكفاءة و فاعلية لمساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها².

أي أنه إذا كان المورد البشري يملك من المهارات والقدرات الجيدة وأيضا يحمل ذلك الشعور بالانتماء والولاء إلى درجة الشعور بالمواطنة اتجاه المنظمة فإنه يعكس بالإيجاب اتجاه المنظمة والعكس صحيح أي إذ كان سلوك الأفراد سلبيا اتجاه المنظمة فيؤدي هذا الفعل إلى إعاقة وفشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

3- الموارد المالية:

يؤثر وفرة الأموال والموارد المالية إيجابا على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلا عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة.

¹ السواط طلق عوض الله وآخرون: الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007، ص 58.

² رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 2004، ص 12.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

بحلاف الضيق والعمر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.¹

بمعنى أنه إذا كان شعور الأفراد داخل المنظمة في كافة الأقسام بالاستقرار والإحساس بالأمن المادي داخل المنظمة يعزز هذا الشعور بالإحساس بالانتماء وقمة الولاء اتجاه المنظمة مما يجعلهم يفكرون في كيفية تحسين الأداء والرفع من مكانة المنظمة في محيطها الخارجي وأيضاً ينمي هذا الشعور في تحسين الفاعل الايجابي بين العمال ويتجسد ذلك في سلوك المواطنة داخل المنظمة.

4. النمط القيادي:

تعد السلطة و نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالسلطة تعتبر في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دوراً رئيسياً للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة.

و يشير المفهوم العام للسلطة بأن يطيع فرد أو جماعة أوامر محددة تصدر من فرد أو هيئة تتميز بأن لها الحق في ممارسة هذه السلطة، وأن من يخضعون لها يرون أنه من واجبهم طاعتها، أي أنها -السلطة- الصلاحية المخولة للقادة والإطارات الإدارية والمشرفين، في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر، وكذا القرارات التي تسبقها، من أجل تنفيذ مختلف الخطط و الإستراتيجيات والبرامج العملية في المؤسسة.

من خلال ما سبق نستنتج أن للسلطة ركنان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض ولا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا ما غاب أحدهما أو كلاهما، حيث يتمثل الركن الأول في: قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المؤسسة، و يتمثل الركن الثاني في: قدرة من تصدر عنه الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدره إليهم.²

¹ الكبيسي عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء 04: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006 ص 75.

² مزبوة بلقاسم: السلطة و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2008-2009، ص 9.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

أما الإشراف اللامركزي فيسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية و يزيد التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع، أي يعطي هامش من الحرية للأفراد العاملين داخل المنظمة، الأمر الذي يبعث إليهم الإحساس بالشاركة، والشعور بالأهمية داخل المنظمة، هذا الإحساس طبعاً يترجم في أفعال وسلوكيات ايجابية تغير المنظمة عموماً في كل الجوانب وينمي أيضاً سلوك المواطنة اتجاه المنظمة من طرف العمال.¹

5- القيم المهنية:

إن المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه ونمائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته، تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية و النفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة، أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في تسريبهم وتركهم للمنظمة.

أي أن الإحساس بالاحترام والكرامة داخل المنظمة يعطي سلوكاً إيجابياً اتجاه تفاعل الأفراد داخل المنظمة مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة وهذا ما يعزز الشعور بالمواطنة اتجاه المنظمة مما يرجع بالفائدة إلى المنظمة عامة.

6- الهياكل التنظيمية :

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة مفتوحة ومتنوعة للظروف ومتفهمة للمواقف كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتكيف مع الحالات أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.²

¹ المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995، ص 305.

² الكبيسي عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد المعاصر، مرجع سابق، ص 76.

ثالثاً: النظريات المفسرة لبيئة العمل الداخلية:

1. المدرسة الكلاسيكية:

1- مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):

يعود الفضل في نشوء هذا الاتجاه النظري في دراسة التنظيم إلى الأعمال المبكرة "فريدريك تايلور" التي أصبحت تعرف بحركة الإدارة العلمية، نسبة إلى الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها كما تعرف " التايلورية أو باسم "الحركة و الزمن" نسبة إلى المبدأ الذي قامت عليه و تسعى إلى تحقيقه. وقد جاءت هذه الحركة في وقت تميز بعدة خصائص اجتماعية و سياسية و اقتصادية نوجزها في النقاط التالية:¹

- قلة الخبرة التنظيمية للمؤسسات الصناعية.
- تزايد التنظيمات الصناعية و تزايد العمالة المنخرطة في النشاطات الصناعية.
- قلة الخبرة المهنية للعمالة الصناعية لانحدارها في أغلبها من أصول ريفية غير متعلمة.
- المنافسة الاقتصادية الشديدة، بين المؤسسات التي كان تتميز بها تلك المرحلة و بعد الدولة عن التدخل في الشؤون الاقتصادية للمؤسسات، وضعف العمل النقابي بصفة عامة.
- فجاءت جهود الحركة تركز على ترشيد العمل الإنساني الإنتاجي، وقد توصلت إلى وضع مجموعة من المبادئ من أجل التنظيم العلمي للعمل التي نوضحها في ما يلي:²

- مبادئ الإدارة العملية:

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، و من أجور و تعيين الأفراد و تدريبهم...، بينما يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم.
- وجود طريقة مثلى للعمل، ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة و تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم و أعمالهم.
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة و ضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

¹ محمد بومخولف: التنظيم الصناعي و البيئة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، ط1، الجزائر، 2001، ص57.
² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص47.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب).
 - إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد و يمكن دفعه للأداء من خلالها، و لكي يصل إلى أقصى إنتاجيه ، يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.
 - إن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، و إنما ينحصر كل اهتمام في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية.
 - إن الفرد يحتاج إلى تدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته، و يحتاج إلى الإشراف الدقيق المباشر حتى لا يتهرب من العمل أو يبطن فيه.
 - كما يمكن إيجاز هذه المبادئ في ثلاث نقاط رئيسة قامت عليها حركة الإدارة العلمية و هي كالتالي :¹
 - التوصيف الدقيق للحركة وحذف الحركات غير اللازمة.
 - التوصيف الدقيق للزمن اللازم لكل حركة.
 - الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجر بكمية الإنتاج.
- الملاحظ على هذه المبادئ التي قامت عليها الإدارة العلمية لتاييلو، أنها ركزت أساسا على الجانب العلمي لتنظيم العمل، و تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، على اعتبار أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل، ويسعى من خلال ذلك لتحقيق مصالحه التي تكمن في الحصول على النقود، و منه جاء وصف الإدارة العلمية عند تاييلور بنظرية الآلة بحكم أنها جردت الفرد من إنسانيته (المشاعر، الأحاسيس، العواطف) و عاملته كباقي الآلات داخل المنظمة، و يتأكد هذا من خلال أنها ركزت على الجانب المادي البحت، فالعامل كلما زدناه في الحوافز، كلما زاد في طاقة إنتاجه إلى جانب ذلك قيامها على الحركة و الزمن، في محاولة لتقنين حركات العمل ، كما هو الوضع في صيانة الآلات أو الأدوات لتقليل الأعطال فيها، وبالتالي فقد افترض هذا الاتجاه أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجما مع القواعد واللوائح و القوانين الرسمية التي تسنها الإدارة.

¹ محمد بومخولف: مرجع سابق، ص58.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

ومنه يمكن أن نخلص إلى نتيجة مفادها أن مدرسة الإدارة العلمية كانت نظرتها مقتصرة فقط على الجانب المادي وإهمال الجانب المعنوي، و الذي درسته نظريات فيما بعد.¹

2- النموذج البيروقراطي عند ماكس فيبر:

تعتبر دراسة العالم الألماني " ماكس فيبر ": (1864-1920) من الدراسات الكلاسيكية الكبرى في مجال التنظيم، فهي صياغة محددة للتنظيم البيروقراطي، التي كان يسعى من ورائها إلى تصوير ظاهرة سوسولوجية مستعينا بالبحث الإمبريقي، لقد اهتم " فيبر " في دراسته للبيروقراطية " بتحليل التغيير الاجتماعي الذي طرأ على المجتمع الحديث باعتماده على التنظيمات الرسمية التي كانت أكثر شيوعا في البناء المجتمعي.

إن فهمنا لبيروقراطية "فيبر" لا يتجسد إلا من خلال فهم جوهر نظريته حيث ركز بحثه حول أسس التنظيم البيروقراطي الحكومي بطرح إشكالية مفادها الأسس العلمية الامبريقية التي تتركز عليها الإدارة الرشيدة.

كان تصميمه للبيروقراطية معتمدا على تصوره لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، فهو يعرف القوة بأنها " قدرة شخص معين وإمكانيته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين ،وتصبح القوة عنده سلطة عندما تخضع للشرعية فالسلطة إذن هي :علاقة القوة بين الحاكم و الأفراد فالحاكم له حق مشروع هو ممارسة السلطة، و الأفراد عليهم واجب الطاعة و الامتثال لأوامر الحاكم.²

قبل أن نتطرق إلى إسهامه في التنظيمات البيروقراطية لا بد من تتبع فكره من خلال تحليله لطبيعة السلطة التي حددها في كتابه " الاقتصاد و المجتمع ، ذلك الكتاب الذي يرى كثير من الباحثين أنه يحتوي على الإسهام الرئيسي " لفيبر " في دراسته للتنظيمات، ففيه اتضحت نظريته عن بناء السلطة و التي سمحت له بتصنيف التنظيمات.

انطلق فيبر من خلال سؤاله : لماذا يخضع الأفراد للأوامر ؟

فميز بين السلطة كاستعداد و بين السلطة كخضوع، و يرى بأنها إذا كانت استعداد يتقبل عبرها الأفراد الأوامر لأنهم يعتبرون السلطة " شرعية" ، و على هذا فلا بد من البحث في شرعية

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 7.

² نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع (مراجعة وتقديم- د.عاطف غيث)، دار المعارف ، القاهرة ، مصر، 1975، ص 296.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

السلطة نفسها، و ترتب عن ذلك تصنيف السلطة إلى ثلاث أصناف يتحدد التنظيم من خلالها و هي : (الروحية الملهمة، التقليدية، القانونية).

- **السلطة الروحية الملهمة**: تتركز على الخصائص الشخصية للزعيم، الذي يبين الخصائص العليا للأفراد الآخرين، و هو في النهاية بصفته كقائد ملهم و له نماذج في مختلف مجالات الحياة، فهو نبي في التنظيم الديني، أو رئيس في التنظيم الحكومي أو سياسي في التنظيم السياسي، و قد يصل الاعتقاد به إلى حد اعتباره إله و هذا النوع من التنظيم الذي تكون السلطة فيه مرتكزة على شخص واحد يكون غير ثابت البناء فبعد الزعيم تطرح مشكلة من يخلفه، و هنا يقع الانشقاق بين مختلف التابعين كل واحد يدعى أنه الوارث الحقيقي للزعيم، و لهذا قلما يظهر في الصورة زعيم روحي و هكذا يضع التنظيم شكله الروحاني فيموت، و ينتهي أو يأخذ أحد الأشكال الأخرى.

- **أما التنظيم التقليدي** : فهو يستعمل سلطة مرتكزة على ما هو سابق و سالف أي أن الزعيم أو القائد يملك السلطة بقوة القانون الذي ورثه وامتداد هذه السلطة هو مثبت بالتقاليد فالسلطة هنا جزء من دوره و ليست جزءا من شخصيته، وهذا التنظيم له صنفان:

الأول : ويسمى بالصنف الموروث و منه يحصل العمال على أجورهم من الزعيم.¹

الثاني : يسمى إقطاعي أكثر استقلالية عن الزعيم، غير أن هذا الأخير يزيد لهم الأرباح

لكن عليهم واجبات ولهم حقوق معتادة .

وبالنسبة للتنظيم التقليدي بصنفيه فقد أصبح في ذمة التاريخ، إلا أن فكرة امتلاك القائد للسلطة بقوة القانون الذي ورثه، فإنها يمكن أن تطبق على التنظيمات الحديثة الموجودة في الرأسمالية ، إذا كثير من رؤساء المؤسسات يورثون مؤسساتهم لأبنائهم.

أما النمط الثالث و هو **التنظيم القانوني**: يحدث عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء النظامي القانوني، الذي يعتبره الأتباع صحيحا ومشروعا، فطبع الإلتباع القائد بسبب تقبلهم لتنظيم، ويعتبر " فيبر " البيروقراطية هي الطريقة الإدارية المثلى في هذه الحالة، التي تتسم بالتنظيم الرسمي الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي أو القيادي إذن حلت القواعد الموضوعية محل الحكم الاحتياطي و الشخصي في كل من السلطة الروحية و التقليدية.

¹ عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغاز: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة، الإسكندرية، 2001، ص46.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

اعتبر " فيبر " البيروقراطية" نسقا للسيادة فهو يؤكد في هذا الصدد أن "...الطابع غير الشخصي للجهاز البيروقراطي، و نظامه العقلي من العوامل التي تجعله قادرا على أداء وظائفه في أشد الظروف تنوعا، فالتنظيم البيروقراطي يستطيع أن يقوم بوظائفه الحقيقية في خدمة أولئك الذين يعرفون كيفية مراقبته بطريقة محكمة و قد ربط فيبر السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، و طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية، وعمليات الترقية للعمال و الموظفين فعلى سبيل المثال:

يتواجد أعضاء التنظيم (البيروقراطية) في مكاتب منظمة هرميا، و يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة، و يعتبرون شاغلي مراكز بيروقراطية وليسوا ملاكا لها، وقد اعتبر فيبر هذا الشكل من البناء الإداري، أنقى شكل لممارسة السلطة الشرعية هذا إلى جانب إشارته إلى ترشيد البيروقراطية كشكل متخصص من الايديولوجيا يخدم وظيفة تشريعية هامة فيما يتعلق بالضبط و التدرج الهرمي التنظيمي، هذا إلى جانب نظريته للبيروقراطية على أنها تلك العلاقة الموجودة بين مجموعة من القواعد الرسمية و مجموعة من الوظائف، " إذا أن الوظائف منظمة بشكل يجعل في الإمكان التحكم في كفاءة القواعد و اللوائح"

ولكي يتضح الحال و نفهم ما أراد فيبر الوصول إليه من خلال نظريته للبيروقراطية كان لزاما علينا عرض نموذج المثالي للبيروقراطية، و سيتم ذلك من خلال مناقشات النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي:

بداية يعرف محمد علي محمد النموذج المثالي بقوله"..... يمثل مفردات فرضية محسوسة يقيمها الباحث بنفسه لكي تكون أساسا تنهض عليه المقارنة ... فلا يعد مفهومها عاما أو مجردا،ولكنه يصف أسلوبا نموذجيا معياريا يفترض أهداف معينة و يتميز النموذج بثلاث خصائص هي الصياغة في ضوء مقولات ذاتية العناصر المنطقية الخالصة أو العقلية للفعل، ثم تجريد بعض الخصائص الواقعية.¹

إذن النموذج المثالي هو تصور وبناء عقلي يتألف من وجهات نظر مستقاة من الواقع، و أطلق عليه اسم المثالي لأنه لا يتجسد كفكرة، فيعتبر كأداة تمكن الباحثين التنظيميين من تحليل الأحداث الملموسة.

¹ عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغاز: مرجع سابق، ص 46-47.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

وقد حرر ماكس فيبر خمسة مبادئ أساسية تحدد بدقة ماذا يجب أن يتوفر في البناء التنظيمي لأي مؤسسة:

- يربط البيروقراطية كظاهرة ملازمة تطورت بتطور المجتمع الرأسمالي، وهو معجب بالمجتمع الرأسمالي، لأن البيروقراطية ظهرت في كل المؤسسات سواء اقتصادية أو خدمية.
- البيروقراطية تنظيم ترابطي تحدد المهام و الوظائف فالمسؤول يقوم بعملية (الإشراف، القيادة، الرقابة)، وما يقوم به المسؤول عمل محدد بدقة و بوضوح.
- فعل عقلاني مؤسساتي.

- تنسيق و تنظيم مهام الآخرين و لكي ننسق لا بد من رقابة و يشترط أن تكون الرقابة فعالة و لا بد أن تكتسي صفة الشرعية (الامتثال يكون طوعيا إراديا لا قسريا)، و هنا يظهر جليا إعجابه الكبير بالرأسمالية حيث أن هذه الأخيرة (إنتاجية / خدمية)، و كل المنشآت أو المؤسسات في هذا النظام تعتمد على النظام البيروقراطي (جيش، دولة، ...)، ومنه ماذا يعني بالنموذج المثالي للبيروقراطية.

"هو بناء عقلي يتشكل من خلال ظهور سمة أو أكثر، أو ملاحظة ظواهر معينة و تجريد هذه الخصائص، فهو كما سبق الذكر بناء فرضي (أداة) يؤلف بين عدد من العناصر في صورة منطقية و متسقة و مجردة".¹

إن نقطة الارتكاز (لماكس فيبر) هي : ما تسهم به العناصر لتحقيق الكفاءة التنظيمية على ضوء ذلك أسس نموذج على المنطق، بدلا من الأدلة التجريبية فقام بإنشاء مبادئ وخصائص يتميز و يقوم عليها الجهاز الإداري البيروقراطي و هي كالتالي:

- اعتبار أعمال التنظيم واجبات رسمية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة و مستوى عال من التخصص.

- هيكل نظامي للسلطة: تتميز الوظائف بالتدرج بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها، و ينبغي أن يكون تدرج السلطة موضوعيا و مبني على القواعد، لكي يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة، و يجعل كل مشرف مسؤولا عن مساعديه و عما يتخذ من قرارات.

- وجود نظام رسمي يحكم الأفعال و القرارات، يحقق استمرارية العمل و ينسق بين أنشطة الأعضاء.

¹ ، عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغاز: مرجع سابق ذكره، ص 48.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

- التصرف غير شخصي و الرسمي: يحكم الطابع غير الشخصي علاقات العاملين ببعضهم أو مع العملاء في نطاق العمل، و النظر إلى العملاء باعتبارهم " حالات " واتخاذ المسافة الموجودة بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الصيغة الرسمية، لأن العوامل الشخصية و العاطفية تتعارض مع العقلانية و الرشد التنظيمي.

- التوظيف و الترقية على أساس القدرة الفنية و الأداء: فالتعيين يعتمد على المهارات الفنية أكثر اعتمادا على الارتباطات السياسية و الأسرية و يتحدد على أساس المعايير الموضوعية فرص الترقية في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز و القدرة الفنية أو كلاهما معا.

- الفصل التام بين ممتلكات و شؤون المنظمة، و بين الممتلكات ، و الشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف.

- المكتبية : يقصد بهذا المفهوم استقلالية المكتب أو المركز عن الشخص الذي يشغله فالعامل يطيع أمر المسؤول ليس طاعة لشخصه أو لخصائصه بل تقوم هذه الطاعة على أساس الاقتناع بأن الشخص يمثل مركزا رسميا و محددًا و نظاما معينًا.

- جميع القرارات الإدارية تثبت كتابة في مجموع مستندات و تنظيم الوظائف الرسمية القائمة، و يأخذ المكتب صبغة معنوية.¹

من خلال هذا العرض نصل إلى فكرة مؤداها أن البيروقراطية تعني أولا و قبل كل شيء ممارسة الضبط على أساس المعرفة فهذه الخاصية التي تجعلها إدارة رشيدة.

و عند التعمق أكثر نجد أن الفاعلية تبدو أكثر في انعدام الذاتية، و هذا الانعدام يسمح بترتيب كبير و مراقبة جيدة ،حيث يمكن التوقع، وحساب النتائج كل نتائج الأعمال التي يؤديها التنظيم.

في الأخير يرى فيبر أن تطور التنظيمات يمس كل أشكال التنظيم سواء المؤسسات الصناعية أو الخدماتية أو الدينية أو السياسية فهي سمة للعالم المتحضر وستصبح ضرورية أكثر مهما كان شأن التنظيم سواء في ذلك الرأسمالي أو الاشتراكي، ذلك لأن البيروقراطية ذاتها حالة عقلانية تؤدي إلى التنظيم الذي يمكن في مزيد من الرقابة.

إذن ما يبقى قوله هو أنه على الرغم من خصائص التنظيم البيروقراطي وكل الانتقادات التي تعرض لها من بعد، أنه نموذج يرفع الكفاية الإدارية القائمة على التقنيين والتنسيق وهي هدف

¹ سعيد عبد مرسي بدر: الإيديولوجية و نظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص98-97.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

من أهداف البيروقراطية. نجد أنه عندما يستخدم مصطلح البيروقراطية يفكر كثير من الناس في طبيعة هذه البيروقراطية، وينزعون إلى تصنيف البناء التنظيمي، إلى بيروقراطي، أو غير بيروقراطي لتأخذ بذلك صفات متعددة: التعقل، الكفاءة، الرشد و أحيانا الروتين الجمود الخلل الوظيفي.¹

نستخلص مما سبق أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى بيئة العمل الداخلية على أنها انعكاس لأسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات و المسؤوليات ومجموعة اللوائح والقوانين التي تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين ونظم الإشراف و القيادة و الترقية.

II. مدرسة العلاقات الإنسانية:

كان هدف "إلتون مايو" إعادة النظر في الفرضيات الكلاسيكية في التنظيم خاصة المتعلقة بشروط العمل والمؤثرة في زيادة الإنتاجية، فأول ما بدأ به في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة وهي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح "إلتون مايو" أن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها .

وهذا ما أكدته التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه في مصنع الهاوثورن، بين عام 1924 - 1932 م، وجد أن الظروف الفيزيائية ليست وحدها التي تؤثر في الإنتاجية. وهذا ما وجه نظر "مايو" إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم، لأن المصنع ليس مجموعة من الآلات ولكن هو مجموعة من الأفراد الذين يعتبرون بعد فعال في تحقيق أهداف التنظيم .

فالفعالية والإنتاجية في نظر إلتون مايو لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة

¹ قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 269.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية، فهذه الدراسة للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة للتنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كاحترام والتعاون والولاء للمؤسسة .

فالتون مايو اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم العناصر لبيئة العمل الداخلية.¹

نستنتج مما سبق أن مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر هي المصدر الأهم لبروز مفهوم بيئة العمل الداخلية بشكلها الحالي، حيث يشكل التراث النظري والتطبيقي لهذه المدرسة الخلفية التاريخية و المعرفية لهذا المفهوم المهم في الفكر الإداري المعاصر، حيث أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي للعمل ليس كل شيء في حياة المنظمات، فالمنظمة تتألف من جماعات من العاملين، والتفاعلات الاجتماعية و النفسية التي تخلق جوا نفسيا و اجتماعيا وتنظيما له من الأثر على العمليات الإنتاجية ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل، و رغم أن مفهوم البيئة الداخلية بصيغته الراهنة لم يكن حاضرا في أذهان رواد هذه المدرسة إلا أن بذور المفهوم كانت مماثلة في تلك المفاهيم الإنسانية.

III. الاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي:

1- تالكوت بارسونز:

انطلق بارسونز في تحليله للتنظيمات من فكرة مفادها أن التنظيم نسق فرعي (كالجماعات و الأقسام و الإطارات) في إطار نسق اجتماعي أكبر و هو المجتمع، و بذلك يشكل مفهوم النسق نقطة محورية في فكره، و النسق الاجتماعي عنده يتكون أساسا من عنصرين هامين هما: التجمعات و الأدوار يتم الترابط و التكامل بواسطة القيم و المعايير.

و يعتبر بارسونز التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما لآخر:²

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام و وظيفي يعمل على ديمومة و استمرارية التنظيم.

¹ - سهام بن رحمون : موجه سابق ، ص59-60.

² رضا قجة : مرجع سابق ، ص84 .

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

- أهمية كل من الجماعة و الدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم. و يرى بارسونز أن النسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية و الخارجية التي يواجهها التنظيم، و يركز على مصطلح الفعل الاجتماعي الذي يعتبر في جوهره سلوك ينطوي على توجه قيمي، كما أن نمط هذا السلوك يتحدد من خلال المعايير الثقافية و السنن الاجتماعية، و المجتمع بهذا المعنى نظام أخلاقي.

من هنا أوضح بارسونز أن الفعل الاجتماعي يتضمن الفاعل، و الموقف، و توجيه الفاعل نحو الموقف، و قد ركز على دراسة توجيه الفاعل نحو الموقف، و يميز نوعين من الموجهات هي:

- **الموجهات الدافعية:** والتي تتعلق بمحاولة تحقيق أقصى قدر من الإشباع المادي والعاطفي.
- **الموجهات القيمية المعيارية:** وتتمثل في القيم الاجتماعية أو ما هو مرغوب، هذه الموجهات قد تقف في وجه الموجهات الدافعية و تعيد تشكيل السلوك أو الفعل حتى تساير قيم المجتمع و معاييرهم.

مما سبق فان فهم و دراسة الأنساق يتطلب دراسة القائمين بالفعل الاجتماعي من حيث أدوارهم و علاقاتهم بالقيم الموجهة لسلوكياتهم.

كما أشار بارسونز إلى ناحية مهمة في الموضوع من خلال تطرقه إلى متطلبات بقاء النسق، و التي أبرزها في أربع متطلبات وظيفية، يكون النسق بحاجة إليها لاستمرارها هي:

- **المواءمة:** هذا المطلب يستدعي ضمان الحصول على المهارات الضرورية، و ما يتطلبه التنظيم من موارد بشرية كانت أو مادية ضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.

- **تحقيق الأهداف:** يشير هذا المطلب إلى حشد و تجمع الموارد السابقة من أجل تحقيق أهداف التنظيم و غاياته، و في هذا المطلب أدخل بارسونز عملية اتخاذ القرارات، و ما يتصل بها من العمليات التنظيمية.

- **التكامل:** يشير هذا المطلب إلى العلاقات بين الوحدات، والتي تشير إلى التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.¹

- **الكمون:** و يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائد في النسق الأكبر، فالتكامل الموجود بين الأنساق الفرعية و تكاملها مع النسق الكلي يعود إلى القيم

¹ رضا قجة : مرجع سابق، ص 85.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

التي تسود هذا التنظيم، حيث تتعلق المواعمة و تحقيق الأهداف بعلاقة القيم و البيئة، أما التكامل و الكمون فيتعلق بالظروف الداخلية للنسق.¹

أ. حالة التوازن في التنظيمات عند بارسونز:

إضافة إلى ما ذكر من أفكار بارسونز، نجده من جهة أخرى يقدم نموذجاً جديداً في فهم التنظيمات يقوم على فكرة التوازن. حيث اعتبر التنظيمات ميداناً خصباً لاختبار نظريته السوسولوجية العامة. ولقد بدأ أولاً بتحديد مفهوم التنظيمات التي نظر إليها على أساس أنها أنساقاً اجتماعية منظمة أنشئت من أجل تحقيق أهداف محددة والتي تتكون حسب رأيه من:

- وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية) وهي في نفس الوقت عبارة عن وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (تعليم، اقتصاد، سياسة...).

- تعتبر التنظيمات أوجه نشاط رسمية موجهة نحو إنجاز هدف محدد.

ج- يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.

- التنظيمات أنساق فرعية توجد في بيئة .

إن الإطار الذي قدمه بارسونز لدراسة التنظيم، يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل في التنظيم، وذلك بين الأنساق الفرعية بعضها ببعض - الإدارة بالوظيفة مثلاً، تقسيم العمل بالموهلات الفردية... وبينها وبين النسق الاجتماعي العام - العلاقات الصناعية داخل التنظيم بالقيم السائدة في المجتمع - وكذا اهتمامه بالوسائل التي يمكنها تحقيق هذا التوازن.

وهذا يعود إلى أن بارسونز قد سعى منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الاجتماعية واستمرارها، ولقد أدى هذا التأكيد إلى إغفال بعدي التغيير والصراع في التنظيم، حيث تمت معالجتهم بالطريقة التي تتسق مع تأكيد المظاهر التكاملية. ولهذا نجد بارسونز يميز بين نوعين من التحليل:

- هو تحليل التوازن كما يبدو في النسق.
- تحليل التغيير البنائي الذي يذهب إلى أبعد من ذلك، حيث يسعى إلى دراسة التغيير من خلال منظور التوازن.

وفي هذه التفرقة أوضح بارسونز أن هناك مصدرين للتغيير في التنظيم:

¹ رضا قجة : مرجع سابق، ص 85.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

- يتم من الخارج حينما تمارس البيئة المحيطة ضغوطا على التنظيم.
- يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته.

وحينما ينشأ هذان الضربان من الضغوط يتعين على التنظيم أن يواجههما ويتكيف معهما إذا ما أراد أن يحقق أقصى درجات الفعالية.¹

ب - الانتقادات التي وجهت لتالكوت بارسونز:

الاهتمام القليل بما يدور داخل التنظيم : لقد اهتم بارسونز فعلا بالنظرة الثقافية التنظيمية السائدة داخل كل التنظيمات، إلا أن اهتمامه كان قليلا بالمستويات الإدارية والفنية إذا ما قورنت بالمستوى النظامي. كذلك فعدم وجود أي مناقشة هامة عن الجماعات والأدوار داخل التنظيمات يعتبر خطأ كبيرا وقع فيه بارسونز والافتقار إلى المعلومات والشواهد الواقعية اللازمة لتدعيم المفاهيم: إن نظرية التنظيم تنطوي على الكثير من البيانات والشواهد الواقعية ولا تتضمن مفاهيم كافية. في حين جاءت دراسة بارسونز للتنظيمات عكس ذلك، فهي كثيرة المفاهيم قليلة البيانات والشواهد الواقعية. لذلك ظهرت بشكل غامض فكانت قيمتها التحليلية ضئيلة.

حذف العناصر التي تعتبر هامة وضرورية لبناء وتطوير نظرية التنظيم حيث يشير " وايت" إلى أن نموذج بارسونز يشتمل على بعض العناصر المحذوفة، ولأن الاهتمام الذي يحظى به الأداء الوظيفي الداخلي للتنظيم ليس كافيا، فقد ترتب على ذلك أن ظل تأثير بناء التنظيم على السلوك الفردي ثابتا، والحقيقة أن هناك دليل على أن الموقع المكاني للأفراد يؤثر على السلوك، ولكن بارسونز لم يهتم بدراسة أو مناقشة هذا الدليل.²

2- شستر بارنارد:

المنظمة في نظر شستر بارنارد هي نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه. فالمنظمة في تصوره عبارة عن " نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي و شعور". و المنظمة تبعا لهذا المنطق هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر، يضم وحدات أصغر منه، و يمثل علاقة متفاعلة بين

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، مصر، بدون سنة ص 2014-215.

² المرجع نفسه، ص 216.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

أجزائه، ويمثل العنصر الإنساني -من وجهة نظر بارنارد- أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة.

و قد نادى بارنارد بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة، حيث أشار إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات و الاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي. ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتسم بشكل تكتيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور. كما أنه ليس مقسما إلى أقسام واضحة أو محددة، و يتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار. و يتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي، و بطبيعة العلاقات السائدة فيه. وقد ركز بارنارد، من خلال إيضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاونية في ظل المفاهيم التي تناولها، على ما يأتي:¹

أ- التنظيم غير الرسمي:

يعد التنظيم غير الرسمي في نظر بارنارد من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:

- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم و اتجاهات، عادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلال أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية.

- يؤد التنظيم غير الرسمي إلى خلق و تهيئة ظروف و مناخ معين يستطيع من خلاله التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

و لذا فان الحقيقة التي أبرزتها نظرية النظام التعاوني، أثناء توكيدها على أهمية التنظيم غير الرسمي، هي أن التنظيم الرسمي من شأنه أن يسهم في بناء علاقات غير رسمية تتبع من داخل الأطر التركيبية للعلاقات الرسمية السائدة في المنظمة. أي أنه لا بد أن تراعي الإدارات المسؤولة أهمية استثمار الأبعاد التي يحققها التنظيم غير الرسمي و التي يمكن إنجازها بميأتي:

• تنمية و تدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة و أجزاءها.

• تحقيق التماسك و الترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خبير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان، الأردن، 2000، ص90 .

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي و احترام الذات و حرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي.

ب - التخصص:

أكدت هذه النظرية على ضرورة إعطاء التخصص المنظمي أهمية أساسية، سيما و أن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها و إمكاناتها. كما أن اعتماد الأساليب المتخصصة في المنظمة تتطلب، في الوقت ذاته، التعرف على أهدافها و تحليلها إلى أهداف عامة، ثم أهداف بسيطة، و هكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية و الثانوية أو التفصيلية. و ظاهرة التخصص في المنظمة من شأنها أن تحقق متطلبات التنسيق و التوافق بين جهود الأعضاء العاملين، بغية تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة المعنية. و يقوم هذا التخصص وفقا لنظرية بارنارد على أسس خمسة هي:

- التخصص على الأساس الجغرافي.¹

- التخصص على الأساس الزمني.

- التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل (الزبائن).

- التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجرى عليها العمل.

- التخصص على أساس طرق و أساليب العمل.

ج - اقتصاديات الحوافز:

تناولت نظرية بارنارد القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة، و يلعب عنصر الاتصال و التفاعل بين الأفراد دورا كبيرا في مجال تحقق أهداف المنظمة، كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع و الابتكار لدى أعضاء المنظمة، و أكد بارنارد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد و إمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خبير كاظم محمود مرجع سابق، ص 91.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

و قد قسم بارنارد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد كما يأتي:¹

- الحوافز المادية كالنفود و غيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
 - الحوافز المعنوية كفرص التقدم و الترقية، و الوصول للمراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود، و الولاء للمنظمة.
 - ظروف العمل المادية التي تتلاءم مع رغبات و طموحات الأفراد.
 - حوافز الارتباط الجماعي و شعور الانتماء إلى جماعة العمل.
 - حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام فيه.
- و لا تحقق هذه الحوافز أثرها الايجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق و التكامل بين الإسهامات و المردودات المتحققة منها، و غالبا ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات و توكيد أهميتها.

3- روبرت ميرتون:

قدم روبرت ميرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم، يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمت، و ذلك راجع إلى أن إسهام ميرتون كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية التي أكدت المظاهر الرشيدة في التنظيم، و قد كان-ميرتون- مهتما بتطوير و تنقيح ما أطلق عليه "النظرية المتوسطة المدى"، و لكي يقيم هذه النظرية استحدث الوظائف "الكامنة" أو غير المتوقعة مقابل الوظائف "الظاهرة"، و المعوقات الوظيفية مقابل "الوظيفية"، و أخيرا "البدائل الوظيفية"، ذاهبا إلى أن المجتمع يعد قادرا على العمل بحكم شكل التنظيم الذي يتخذه. و لقد عرض وجهة نظره هذه في مقال نشره عام 1940م تحت عنوان "البناء البيروقراطي و الشخصية".

أكد ميرتون منذ البداية فكرة أساسية هي أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة في التنظيم، ثم يعممون هذه الاستجابة على مواقف مماثلة، و حينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير

¹المرجع نفسه، ص 91.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم. ثم أكد ميرتون فكرة أخرى مؤداها، أن التغيير الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ عن عوامل كامنة في البناء التنظيمي ذاته. و من الواضح أن تأكيد ميرتون هذا، يعني أن الشخصية تشير بصفة عامة إلى علاقة ثابتة بين منبه معين و استجابة معينة ناجمة عنه.¹

أ- التنظيم الرسمي عند روبرت ميرتون:

ركز ميرتون على القواعد الرسمية الضابطة ، حيث أشار إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيمًا رشيدًا يتضمن أنماطًا للنشاط محددة بوضوح تتكون من سلسلة من الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم، بمعنى أن الأفعال التي يقوم بها أعضاء التنظيم تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. و يتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المتسلسلة يرتبط كل منها بعدد من الالتزامات و الامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية، و لكل وظيفة قدر من المسؤولية و السلطة، أي أن السلطة مرتبطة بالوظيفة و غير مرتبطة بشخص محدد يؤدي دوره الرسمي، أما المسؤولية فهي التزام و إلحاق الفعل بالفاعل، و تحمل الفاعل نتائج فعله، أي ترتبط بالشخص وليس بالوظيفة، و يقوم بها الموظف إما بسبب ولاءه للمنظمة أو خوفه من الجزاء و العقاب.

الوظائف في نظر ميرتون يرتبط بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية، بحيث تتكامل الناحية الرسمية مع توزيع السلطة لتخفف من حدة الاحتكاك بين الموظفين أو تقلل من عدد المشاكل بفضل الاتصال الرسمي، و بفضل الطرق التي سبق أن حددتها قواعد التنظيم، و بذلك تنشأ القدرة على تخمين سلوك الآخرين، كما تنشأ مجموعة ثابتة من التوقعات الرسمية تجعل التفاعل سهلاً بين الموظفين، كما يجد المرؤوس الحماية و الأمن من أفعال رئيسه التعسفية، لأن أفعال كل منهما تضغط عليها مجموعة من القواعد يدركها كل منهما.

هذا و قد ركز ميرتون على مبدأ الرقابة، حيث توجه لدراسة النموذج الفيبري من خلال نموذج خاص طرحه لمعالجة بعض أوجه القصور في نموذج فيبر. وقد انطلق من الآثار السلبية لتعليم المنظمة حيث يعمم أعضاء المنظمة الاستجابة التي سبق لهم تعلمها، في مواقف

¹ السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، ط1 ، القاهرة، 1985 ، ص 56 .

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

كانت فيها تلك الاستجابة مناسبة، على مواقف مشابهة، مما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة و غير مرغوبة من قبل المنظمة.

و يبدأ النموذج ب "مطلب للرقابة" صادر عن الإدارة العليا في هرمية المنظمة، يأخذ شكل "التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه"، أي جعله سلوكا رشيدا صالحا للاعتماد عليه، مما يعكس حاجة الإدارة العليا للمساءلة و التزام العضو بسلوك معين. وقد أطلق على الأساليب المستخدمة لضمان ترميم السلوك "النموذج الآلي" للسلوك الإنساني، وهكذا يجري العمل بقواعد و إجراءات رسمية نمطية، و تتحول الرقابة إلى عملية التأكد من أن تلك الإجراءات مطبقة و ملتزم بها.¹

و تنشأ من "التوكيد على السلوك الممكن الاعتماد عليه" و الأساليب المستخدمة لدراسته ثلاثة نتائج هي:²

- تقليص حجم العلاقات الشخصية، و تحول العلاقات في الإطار البيروقراطي إلى علاقات بين المكاتب أو المواقع الوظيفية

- زيادة تقبل أعضاء المنظمة للقواعد و الإجراءات الرسمية و التزامهم بها في تصرفاتهم اليومية.

-زيادة استعمال أسلوب "التبويب" في اتخاذ القرارات، حيث يجري تضيق أبواب التصرف أو مجالاته إلى عدد صغير، و المبادرة إلى تطبيق أكثر القواعد صلة بالقرار، بدون جهد للبحث عن بدائل أخرى، مما يعني تبويب البدائل في قلة محدودة و الحد من عملية البحث عن البدائل.

و هكذا فان تقليص العلاقات الشخصية، و زيادة تقبل الأعضاء للقواعد و الإجراءات الرسمية، و تقليل البحث عن بدائل أخرى ممكنة، تجتمع لتحويل سلوك أعضاء المنظمة إلى سلوك قابل للتنبؤ، أي جموده. كما يقود تقليص العلاقات الشخصية إلى تنمية الروح المعنوية أي زيادة مدى تصور أعضاء المنظمة لأهدافها على أنها مشتركة بينهم. و هذا الاشتراك في

¹ المرجع نفسه، ص، 57 .
² - رضا قجة : مرجع سابق ، ص 88 .

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسولوجي

الأغراض والمصالح والسلوك يدفع الأعضاء للدفاع عن بعضهم البعض تجاه الضغوط الخارجية، مما يؤكد مرة أخرى الاتجاه نحو جمود السلوك.

و يقود جمود السلوك إلى ثلاثة نتائج هي: إشباع الحاجة الأصلية للرقابة، و زيادة دفاع الأفراد عن أنفسهم، و زيادة مصاعب المنظمة في تعاملها مع الزبائن بسبب هبوط مستوى الانجاز. و تعزي تلك النتائج إلى عدم قدرة القرارات و الإجراءات للتكيف مع المواقف الجديدة، كونها مستمدة من مواقف سابقة لا تتشابه مع المواقف الحالية و هكذا تنشأ نتائج غير مقصودة أو غير مرغوبة جمود السلوك، و في علاقة المنظمة مع الزبائن (أي مع البيئة) تتحول القواعد و الإجراءات ذاتها، و التي أريد منها تنميط السلوك و جعله قادرا على الاستجابة للمواقف إلى أهداف، لأن الجوانب الآلية للوظيفة تغطي في الأهمية على الجوانب الأساسية المتمثلة بخدمة الزبائن. و في إطار كهذا يزداد دفاع العضو عن نفسه، متمسكا بنصوص و حرفية القواعد و الإجراءات أكثر من الهدف الذي وجدت من أجله.

و بعبارة أخرى، فإن تنميط السلوك يؤدي إلى حلول القواعد و الإجراءات التنفيذية محل الأهداف وتضعف قدرة الإدارة في الاستجابة لشكاوي الزبائن بسبب قدرة أعضاء المنظمة على الدفاع عن النفس، متمسكين بالقواعد و الإجراءات.¹

ب - النتائج غير المقصودة للتنظيم الرسمي:

بالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية، إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، و قال أن البيروقراطية برشدها و عقلانيتها، و بتحديد الأهداف المرجوة من التنظيم، و تحديد المسؤوليات و تنظيم العمل، فعلا تساعد على ضبط السلوك و التنبؤ به، لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظره- ميرتون- هو اتجاهات الأفراد و مشاعرهم و الجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي و التي تلعب دورا مهما.²

و انطلاقا من هذا يوضح روبرت ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية و يثبت وجودها و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها، و لا يقف عند هذا الحد فقط بل و يؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة، فهو يهتم بالملاح

¹ السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 58.

² المرجع نفسه، ص 59.

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

البنائية للبيروقراطية و مدى أهميتها في الإدارة و التنظيم، لكن ليس على حساب مشاعر و اتجاهات الأفراد لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعا من الصراع و التنافس بين الأعضاء الرسميين كالصراع على السلطة و التسلسل الإداري، فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية، و تهتم بشؤون الأفراد.

إن روبرت ميرتون لم يسعى إلى نفي صدق النموذج البيروقراطي لفيبر، لكنه سعى إلى توضيح جانب آخر، هو النتائج التي تتخذ اتجاهها معاكسا لأهداف الفعل و أسسه.

ج - نقد روبرت ميرتون:

- يشير سيلفرمان إلى أنه عند استخدام مفاهيم ميرتون لدراسة تنظيم معين، يتساءل المرء: خلل وظيفي لمن؟ أو أنه يؤدي وظيفة كامنة لأي شيء؟ إن ميرتون لا يربط نتائج السلوك بأهداف الأفراد أو الجماعات و لكنه يشير إلى حاجات النسق سواء أكان مجتمعا، أو منظمة، ولا يعجب ميرتون فكرة حاجات النسق، ولكنه عند التحليل يفترض وجود هذا النموذج.

- لقد اهتم ميرتون بالوظائف ولم يهتم بنتائج السلوك، و هما في الواقع أمران مختلفان. إن المفهوم الأول يقتصر على الفعل سواء أشبع حاجات أو أهداف النسق، وهي بالضرورة حاجات النسق نفسه. ويتضح من ذلك أن نظريات المدى المتوسط عند ميرتون تعتمد على استخدام الإطار العام للأنساق. ولذلك تتعرض للنقد لأنها لا تفسر التغيير الاجتماعي أو أسبابه المتميزة عن نتائج الفعل.¹

والواقع أن صور التفسير الوظيفي تعتمد على المجتمع كنسق، و لكي يكون التفسير كافيا يجب أن يشير إلى مطالب النسق من أجزائه المكونة، و يشير سيلفرمان أنه إذا كان ميرتون غير راض عن "حاجات" النسق فيجب أن يكون غير راض عن الوظيفة.

¹ رضا قجة : مرجع سابق ، ص90.

4- فليب سلزنيك:

يعتبر سلزنيك من ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، إسهاماته مشابهة كثيرا لإسهامات بارسونز و ميرتون، لكنه يختلف عنهما في أن دراسته كانت امبيريقية، فيحين استندت إسهامات بارسونز و ميرتون إلى رؤية نظرية مجردة، كانت دراسته على منظمة "التنس فال" وهي إحدى المنظمات الأمريكية التي تهدف إلى رفع المستوى المعيشي في المناطق الريفية القروية، من خلال تقديم بعض الخدمات مثل: خدمات تنظيم الري و غيرها من الخدمات، إلا أن الصفوة من الفلاحين في تلك المناطق قد مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم، مما أدى في النهاية إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة حتى تتوافق مع تلك المجموعات وهذا يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطا من شأنها تعديل أهداف التنظيم.

حيث ركز سلزنيك في نظريته على أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي للتنظيم، وإذا كان ميرتون قد أكد على القواعد الرسمية كاستجابة لمطلب الرقابة، فان سلزنيك يؤكد على فكرة تفويض السلطة و ما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة.¹

انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الإدارية في التنظيم، مما يفرض تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا، ويترتب على التفويض نتائج مباشرة وغير مباشرة (وظيفية و غير وظيفية). كما تساعد عملية تفويض السلطة حسب سلزنيك إلى تحقيق ما يلي:²

- زيادة تدريب الموظفين في مجالات متخصصة في تنمية القدرات لدى كل فرد.

- اكتساب الخبرة و المهارة.

- الاهتمام بتجزئة المنظمة، و توجيه الأفراد نحو التقسيم الذي ينتمون إليه.

¹ طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2007، ص-159.

² المرجع نفسه، ص 160 .

الفصل الثاني: بيئة العمل الداخلية من منظور سوسيولوجي

ومن جهة أخرى تؤدي عملية تفويض السلطة إلى تجميع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته تتجه أكثر إلى تحقيق الأهداف الخاصة وهنا تصبح معوقات وظيفية وصراعات حول الأهداف.

وفي دراسته للديمقراطية وجد سلزنيك نفسه قريبا من ميشلز، لأنه أوضح الأوليغاركية الديمقراطية و نموها و كشف عن تسترها وراء قناع مزيف من الديمقراطية، كما استخدم سلزنيك مثله مثل بقية البنائين مفهوم حاجات الأنساق، و اعتبرها أداة أساسية لاستمرار السياسة القائمة.

انطلق سلزنيك من نظرتة إلى التنظيم على أنه أنساق طبيعية تعاونية، بمعنى أنه عبارة عن تنظيمات يضم كل منها جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات، وهذا بغية بلوغ الهدف المتفق عليه من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات. أو بعبارة أخرى، فهو أنساق من أوجه نشاط متناسقة أو تعبير بنائي عن الفعل المعقول". إن هذا التوجه أفاد "سلزنيك" في صياغة نظرية جديدة في علم اجتماع التنظيم أطلق عليها اسم "النظرية المؤسسية" وذلك عام 1949 فمن خلالها أراد الإجابة عن سؤال اعتقد أنه مطروح بصورة ملحة والذي مؤداه، ما الذي يجعل المنظمات تبدو متشابهة في هياكلها التنظيمية؟ فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات. ويرى في مقالة أخرى له بعنوان "أسس نظرية التنظيم" 1948 "أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية، ولهذا السبب فإن التحليل البنائي الوظيفي هو المنهج الوحيد المناسب لتحليلها. حيث يربط هذا المنهج السلوك المتغير بنسق ثابت من الحاجات. كما أكد "سلزنيك" منذ البداية على أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات والمتطلبات التي يجب عليه إشباعها. وأن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات (كأنساق) إشباعها هي المحافظة على التكامل وبقاء النسق واستمراره.¹

¹ - طلعت إبراهيم لطفي مرجع سابق، ص 161.

5- ألفن جولدنر:

يعتبر " جولدنر " من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي لأنه قدم إسهاما مفيدا لنظرية التنظيم، وذلك عندما حاول اختبار نظرية" فيبر " عن البيروقراطية عام 1954 م، حيث انطلق من أن النموذج البيروقراطي قد استخدم كأداة نهائية بدلا من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية عندما قال أن الخصائص المتضمنة، في النموذج المثالي للبيروقراطية لا بد من اعتبارها متغيرات يقوم البحث الإمبريقي بتحديد علاقاتها التجريبية-. ولقد أشار " جولدنر "في موضع آخر إلى أن الخصائص المميزة للتنظيمات البيروقراطية لا يمكن أن تكون خصائص عقلية فقط، بل إن هناك جوانب تستحق الاهتمام وتبدو واضحة في كافة التنظيمات ومنها: الحاجة إلى الانتماء والولاء والتناقضات بين الأهداف العامة والخاصة، وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع الجماعات الاجتماعية الأخرى .

إن أهم دراسة امبريقية قدمها" جولدنر "في هذا المجال، هي تلك التي تضمنها كتابه الشهير " أنماط البيروقراطية الصناعية "والتي أجراها بأحد مصانع " الجبس " حيث حاول من خلالها اختبار أفكار"ماكس فيبر "امبريقيا (إقتداء بميرتون و سلزنيك رغم اختلافه معهما في بعض الجوانب) . الشيء الذي مكنه من تعديل وتطوير النموذج المثالي للبيروقراطية، وذلك من خلال تمييزه بين ثلاثة أنماط لها والتي حددها وفق المعطيات الميدانية و هي:¹

أ- البيروقراطية المزيفة:

وفيهما تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسة الخاصة بالمنظمة.

ب - البيروقراطية ذات الطابع التمثيلي:

وهنا تشترك كل من الإدارة والعمال في وضع القواعد التنظيمية والنظر إليها على أنها ملكا لهم، مما يجعلها تحظى بتدعيم الإدارة وبطاعة العمال لها . وهكذا يمكن اعتبار هذا النمط ديمقراطيا.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي مرجع سابق، ص152.

ج - البيروقراطية ذات الطابع العقابي:

تصاغ القواعد واللوائح في هذا النمط استجابة لضغط أحد طرفي المنظمة (العمال أو الإدارة). لذلك فإن الجهة التي لا تساهم في وضعها تعتبرها لوائح مفروضة عليها مما يؤدي إلى صراعات وتوترات داخل التنظيم .

إن هذا الإسهام الذي أضافه "جولدنر" إلى نظرية التنظيم لم يشفع له من بعض الملاحظات وحتى الانتقادات التي تعرضت إليها أعماله. فرغم تحديده لبعض الجوانب السلبية التي ظهرت على النموذج البيروقراطي "لفيبر"، ورغم محاولته اختبار القواعد التي ارتكز عليها هذا النموذج امبريقيا، إلا أن البعض أعاب عليه لعدم اهتمامه كثيرا بمسألة التساند الوظيفي بين مختلف أجزاء التنظيم كاهتمامه بمشكلة الصراع، وهذا عندما اعتبر أن التنظيم قد يمثل نسقا من القوى المتصارعة، ويظهر ذلك في التعارض القائم بين مصالح جماعات العمل، و مصالح جماعات المجتمع الأكبر أو قوة العمل أو ما يعرف بأصحاب العمل، أو التعارض بين المصالح الإدارية المتباينة.¹

¹ المرجع نفسه، ص 153.

خلاصة:

من خلال عرضنا لهذا الفصل يتضح أن بيئة العمل الداخلية تمثل أهم التحديات التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها، بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها، و ذلك في إطار تحديد استراتيجيات مستقبلية و تهيئتها حتى تكون مهمة و مفيدة و فاعلة لأداء الفرد لمهامه، يضاف إلى ذلك أن بيئة العمل الداخلية تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتكون بما يسمى بإدارة المؤسسة، فالبيئة الداخلية هي البيئة التي تتكون من متغيرات داخل المؤسسة نفسها، والتي تشكل المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل، و قد توجنا هذا الفصل من خلال ما سبق عرضه حول بيئة العمل الداخلية بنظريات الفكر الإداري و التنظيمي، فبالرغم من عدم وجود نظرية خاصة وضعت من طرف المفكرين في علم الإدارة لبيئة العمل، إلا أنها ظهرت واهتم بها في جزئية معينة من هذه النظريات، نظرا لما لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات.

الفصل الثالث:

معالجة قضايا سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

- I. نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
- II. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- III. أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- IV. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- V. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- VI. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- VII. العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
- VIII. معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
- IX. النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية و السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التطرق إلى ماهيتها، أبعادها و محدداتها، وكذا العوامل المؤثرة فيها، ثم عرض معوقات ممارسة هذا السلوك، بالإضافة إلى عرض النظريات المفسرة للمواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية و التصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع و حاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية، وبمظاهر مختلفة تتوافق مع ما نحن يصدده في هذه الدراسة، و لكن في كتب الإدارة لم يذكر هذا المصطلح إلا في أواخر القرن العشرين.

وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى، فشرع و نظر وجه، لكن نحن أبناءه من تقاعس في التطبيق، و تكاسل في انجاز العمل، و سلوك المواطنة التنظيمية أحد السلوكيات التي تطرق لها ديننا الحنيف، و نادى بها ضمن تشريعاته السمحة، و حث عليها.

وسوف يعرض الباحث فيما يلي نشأة هذا السلوك من منظور إسلامي، ثم نشأته و ظهوره في الفكر الإداري الحديث.

1. سلوك المواطنة من منظور إسلامي:

إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد و فاضل، فيدعوا لكل فضيلة و ينهي عن كل رذيلة، و يدعوا للتعاون التواضع و الألفة والمحبة، و ينادي بمساعدة الضعيف، الصغير والكبير، و القرآن الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك؛ فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني: "مجموعة العلاقات و الروابط و الصلات التي تنشأ بين صاحب العمل و العاملين لديه من مسلمين و غير مسلمين، فهي مجموعة من الحقوق و الواجبات، التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين صاحب المنظمة أو صاحب العمل و العاملين. وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات و السلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:¹

1- واجبات المنظمة (صاحب العمل) اتجاه العاملين:

¹ أبو سن أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر، ط1، الرياض، 1996، ص 199-204.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

سنذكر فيما يلي بعض الواجبات التي شرعها ونظمها الدين الإسلامي منذ بداياته في المجتمع المدني وما لحق به في عصور انتشار وقوة الإسلام، حيث قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيمًا دقيقًا، فحدد فيه الواجبات لكل طرف اتجاه طرف آخر، واتجاه منظّمته، و تتمثل هذه الواجبات في النحو الآتي:

أ- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض، وينفذوا أحكامه التي نزلت في حكم كتابه وسنة نبيه، يقول تعالى: "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر و الله عاقبة الأمور". (الحج).

فالموظف في محل عمله والعامل في منظّمته هو مسلم يدعي الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه، و صاحب العمل راع و مسؤول عن رعيته.

ب- دفع لأجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه فالمؤمنون عند شروطهم، ونهى الإسلام عن أكل أجره الأجير أو انتقاصها.

ج- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، و قد دعا إليه الإسلام و نادى بأن العمل أمانة و يقول تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعمًا يعظكم به إن الله كان سميعًا بصيرًا". (سورة النساء، الآية 58).

والشخص المقتدر الأمين عملا وعلما هو ما تتطلبه الأمانة والمسؤولية، يقول تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين". (القصص).

د- حسن المعاملة و طيب التعامل فقد كان لنا من تعامل قائد الأمة و هاديها للخير صلى الله عليه و سلم- خير قدوة، و هذا ما شهد به جل الصحابة للنبي محمد وكل من عاش إلى جانبه، سواء من المسلم وغير المسلم.¹

2- واجبات العامل اتجاه صاحب العمل (المنظمة):

¹ عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية علاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، الرياض، 2014، ص 15-16.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

كما لصاحب العمل التزامات، فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه منظمته ومجتمعه، نذكر منها ما يلي:¹

أ- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى: "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر". (سورة آل عمران، الآية 110).

فيحتم ذلك على العامل والموظف بالمبادرة والإصلاح والتنبيه على مواطن الخلل والنقص في منظمته أو بيئته التي كلف بالعمل بها، والسعي للتضامن مع زملائه لعلاج الموقف.

ب- أداء عمله بإخلاص و تفاني و صدق و حفظ سر العمل، فيستشعر مسؤوليته أمم الله (لمراقبة الذاتية) قبل عباده، فالعمل و الوظيفة أمانة و عهد، يقول تعالى: "و أوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولاً". (الإسراء، الآية 34).

فنهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء أسرار العمل، وخصوصاً للمنافسين في نفس الحقل، وهو ما تعتبره أنظم الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء و الفصل من الخدمة و العمل.

ج- إطاعة الرؤساء و المديرين بالمعروف، فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة و سيرها، و قد أكد ذلك سبحانه و تعالى: "يأيها الذين آمنوا أطيعوا الله و أطيعوا الرسول و أولي الأمر منكم". (النساء، الآية 59).

فولي الأمر لفظ مطلق و عام يشمل جميع المسؤولين و المشرفين في الأعمال و المنظمات و طاعتهم واجبة في غير معصية الله.

د- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة و المراجعين، فديننا الإسلامي هو دين الخلق و التسامح و الابتسام، يقول عز وجل: "و إنك لعلى خلق عظيم". (القلم، الآية 04).²

¹ - عبد السلام بن شايع القحطاني: ص 17 .
² المرجع نفسه، ص 18.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

فالدين الإسلامي دين سبق كل الحضارات والثقافات في غرس التعاون الأخوة والتطوع والتكافل والتعاقد بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات، وما يطلب من في هذا العصر الذي بعد فيه الناس عن مبادئ دينهم السمحة، إذ أن ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية تعميق روح الانتماء و الولاء لدى العاملين بالمنظمات وبالمجتمعات من خلال العودة إلى السلوكيات التي أوصانا بها الله سبحانه وتعالى في كتابه العظيم في ديننا السميع".

11. سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث:

إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية يعد عنصرا أساسيا في فاعلة الأداء التنظيمي داخل المنظمة، وقد ظهرت في النصف الثاني من القرن الماضي ما أشار إليه "بارنارد" في نظريته "التعاونية اللا رسمية" عام 1936، على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف و الفاعلية التنظيمية، و وجد "بارنارد" أنه يجب بذل الجهود ليس فقط في أداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و لكن أيضا الحفاظ على المنظمة نفسها.¹

هذه الرغبة بالمساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، ولا بالمناصب الوظيفية، بل هي سلوكيات إضافية.

في بداية الستينيات فرق "كاتز" بين نوعين من السلوكيات المرغوبة في الموظفين، حيث أورد ذلك على النحو الآتي:

1- النوع الأول: الذي أطلق عليه مصطلح "السلوك الرسمي" ينفذ الموظفون المهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير و معدلات الأداء الرسمية المقررة.

2- النوع الثاني: أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي للسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، و قبول أعباء إضافية دون شكوى أو تذمر، و التصرف الفردي

¹ الكبيسي عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، مرجع سابق ، ص 107.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة، وقت العمل، وأن المساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في تعزيز فعالية المنظمة.

و يرى "كاتز" أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية:

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

وأشار "كاتز" إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل.¹

في نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "Organ" عام 1977 ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول "العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي" أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق، باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية، ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.²

وهناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك، فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تنتبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة

¹ سليمان محمد جلال: تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العربية للاقتصاد و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2001، ص 195.

² المبيض علي محمد: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 3، مصر، (دس)، ص 538.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

يميلون إلى مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأبي منفعة مقدمة من المنظمة و ممثلها من مديريين وقادة، فإن المتوقع بين العاملين رد الجميل.¹

ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية، لما له من آثار ايجابية كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل التنافسية، كما أشار (Ferund et Carmeli: 2003، 93) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة المدركة، دوران العمل، الغياب، و الثقة التنظيمية، كل هذه المجالات سلطت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل.

ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة فقد أشار (Bowler: 2006، 260) إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، إذ يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء، والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، كما يوفر الفرصة للأفراد لاختيار قدراتهم و قابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في حين أشار (Ladebo: 2004، 221) إلى أهمية سلوك المواطنة بالنسبة للمنظمة من خلال انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.²

¹ جاب الله رفعت محمد: محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 1994، ص 143.

² محمد ناصر و آخرون: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، ص 221.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

- وتتبع أيضا أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة، فقد لخص الباحثون الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي:
- يؤدي إلى تحقيق العبء المادي عن المؤسسات، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها و التميز في أدائها.
 - يزيد من مستوى الحماس في الأداء.
 - يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
 - يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
 - يوطد العلاقات بين الأفراد و الجماعات مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز.
 - يزيد من فاعلية الأداء و كفاءته و خاصة في قطاع العمل الحكومي.¹

وأشار كل من (الرقاد وأبو دية:2012) أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يتبلور بالنتائج الإيجابية للمنظمة من العلاقات الداخلية إلى الناتج الكلي والأهداف الكلية، فهو ينظم العلاقات التبادلية بين الأفراد ويحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها، كما يساهم في تطوير وتحسين الأداء و تعزيز كفاءة المؤسسة، وهذا يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة، والخروج عن الدور الروتيني، مما يحفز على الإبداع والانتماء و حب العمل.²

ثالثا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط و الصور التي يمارسها العاملون داخل منظماتهم و التي تتجلى في التالي:

¹ قديري حليلة: دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، 2013، ص 49-50.
² علياء حسيني، علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 28.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

- النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، و مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، و العملاء، و يعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

- النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لأهم، و شرح الطرق و الإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة.

- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: و ذلك من خلال الإنصياغ للقيم التنظيمية، السياسية واللوائح، والعمل وفقها، مثل: الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، و كذلك اقتراح تحسينات تنظيمية إدارية أو إجرائية، من أجل جعل العمل أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي، أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.¹

- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالإشراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية، و حماية المنظمة من الأخطار و الحضور الاختياري للاجتماعات و الندوات.

¹ شهري مينة: سلوك المواطنة التنظيمية علاقته و أثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، ص 21.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: و ذلك بالحديث عنها بصور طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر ايجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.¹

رابعاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

في خضم التعاريف السابقة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات و الخصائص التي يتسم بهذا السلوك²، و تتمثل في الآتي:

- أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات الأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري؛ بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغباتهم ومبادراتهم و إراداتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية، غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

- شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، و من أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، و تقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين و تطوير مستوى الأداء و عدم إضاعة الوقت)، و من ناحية أخرى هناك يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية، حتى ولو كان الفرد م حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع، و من أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

- لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير،

¹ شهري مينة: المرجع نفسه، ص 21.

² رفاعي رجب حسين: دراسة و تحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس و المرؤوس و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد 21، العدد 37، 2004، ص 69-103.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

ولكي يتوقع الفرد أن يأخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة و أفضلية و ميزة تنافسية.¹

- أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال و ليس فعلا واحدا، و تختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، و من مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعته و شكل اللوائح و القوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، و ما هو تطوعي أو إضافي.

- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة و انتمائه إليها، رغبته الأكيدة في البقاء بها في الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.²

- ايجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، من ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل ايجابي من قبل من يلاحظه.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب هي:³

● سلوك المواطنة غالبا ما يكون دقيق من الصعب قياسه، و ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك، و يأخذه بعين الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك و المكافآت يكون ضعيفا للغاية.

● أن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، و من ثم انخفاض أدائه الرسمي.

● أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عمل تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.

¹ شهري مينة: مرجع سابق، ص 20.

² الصرايرة حسين يوسف: درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التحولية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات جامعة الأغواط، الجزائر، 2012، ص 84.

³ جاب الله رفعت محمد: مرجع سابق، ص 143.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

خامسا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

قبل الولوج في إبراز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، يجدر بنا تبيان أبعاد المواطنة عموما، وهي على النحو الآتي:

1- البعد الفلسفي و القيمي: ما دامت المواطنة هي إنتاج ثقافي إنساني، (أي ليست إنتاجا طبيعيا) فهي تنطلق من مرجعية فلسفية و قيمية تمنح دلالتها من مفاهيم الحرية، العدل، الحق، الخير، المصير و الوجود المشترك و غيرها.

2- البعد السياسي والقانوني: حيث تحدد المواطنة كمجموعة من القواعد والمعايير التنظيمية والسلوكية والعلائقية داخل المجتمع، في التمتع بحقوق المواطنة الكاملة، كالحق في المشاركة و التدبير واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات والقيام بواجبات المواطنة، الحق في حرية التعبير، و الحق في المساواة و تكافؤ الفرص... الخ.

3- البعد الاجتماعي و الثقافي: كون المواطنة تصبح كمحدد لمنظومة السلوكيات و العلاقات والقيم الاجتماعية، بحيث تصبح المواطنة كمرجعية معيارية وقيمة واجتماعية، كثقافة وناظم مجتمعي.¹

في خضم ما سبق تبرز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و فق ما يلي:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بناءا متعدد الأبعاد، حيث قام الباحثون بتحديد هذه الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة، بحيث تندرج هذه المجموعات ككل في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة، إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها، ويمكن إيضاح ذلك من خلال تناول ما تم تقديمه في هذا المجال.

أ- الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين:

هي دراسة كل من "جاهنجير وآخرون" (Jahangir et Al، 2004) و"كوستر" و "ساندروا" (Koster & Sanders، 2006)، حيث يتمثل هذان البعدان في:

¹ حنان مالكي، حنان مراد: مرجع سابق، ص 544.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

- الإيثار: هو سلوك الفرد الشخصي لمساعدة زملاء العمل.

- الامتثال العام: هو سلوك اختياري يهدف إلى تقديم الفائدة للمنظمة، كالحضور في الوقت المحدد، حضور الاجتماعات، و عدم المغادرة في وقت مبكر (يحمل مدلول الكياسة).

ب - الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد:

من بين هذه الدراسات نذكر منها مايلي:¹

(سيفي، 2010)، (سلامي، 2010)، (العامري، 2002)، (رفاعي، 2004)

(محمود، 2001)، (زايد، 2000)، (الصباغ، 2006)، (خليفة، 1997)

حيث يوردون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد هي: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و وعي الضمير، نصلها كما يلي:

- الإيثار: هو ذلك السلوك التطوعي الذي يتضمن المساعدة و تقديم يد العون من قبل الأفراد العاملين لمن يحتاجها داخل المنظمة، سواء كانوا رؤساء، أو زملاء، أو عملاء، و من أمثلة ذلك مشاركة العاملين الآخرين طرق و أساليب العمل الجديدة، المساعدة في توجيه العاملين الجدد و تعليمهم.

- الكياسة: تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، و ذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم و تزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، و تجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لتأثير تصرفاته على الآخرين، و عدم استغلاله لحقوقهم أو التعدي عليها.

- وعي الضمير: و هو الضمير الحي الذي ينصرف وفقاً لما يمليه الضمير، و كذا العمل على الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف، أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي

¹ - معراج هواري، مريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، غرداية، 2009، ص 135.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور و احترام اللوائح و الأنظمة، الاستراحات، و العمل بجدية.¹

- الروح الرياضية: تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء و المهام الإضافية دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، و التسامح و الصبر على بعض الإحباطات و المضايقات و الإزعاج في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم.

- السلوك الحضاري: يمثل المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة أمور المنظمة، و الاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، و المحافظة على التغيير، و قراءة مذكرات المنظمة، إعلاناتها و تأدية العمل بالصورة التي نحافظ على سمعتها.²

مما سبق يتضح لنا أن الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، و على الرغم من الاختلاف الموجود لدى الباحثين في ترجمة أو تعداد هذه الأبعاد، إلا أنها تبقى ثابتة في تعريفها الإجرائي و في مدلولاتها.

سادسا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و من الدراسات السابقة ذات الصلة فقد خلصت إلى نتائج متمثلة في وجود متغيرات و عوامل اعتبرها البعض منهم محددات لهذا السلوك نذكر منها:

1- الاستغراق الوظيفي: إن من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضهما البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل: المعرفة المهارات، و القدرات على اعتبار أن المورد البشري يمثل مصدرا هاما للميزة التنافسية، حيث أصبح من الضروري للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء و النمو المتزايد، و يتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني و السلوك الشعوري سوية، لذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهدا مقصودا للوصول إلى هذين

¹ - رفاعي رجب حسنين: مرجع سابق، ص 79.

² - المرجع نفسه، ص 79.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

المستويين، وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جدا غرس شعور الانسجام و الوحدة بين الموظفين لرؤية رسالة المنظمة، و قد يكون هذا ممكنا فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام، و لتحقيق هذه الغاية يعد استغراق ومشاركة الموظف أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل.¹

ويشير المعنى العام للاستغراق الوظيفي بأنه: "الاتجاه و الشعور الإيجابي للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة و قيمها".

وفقا للدراسات العالمية توجد ثلاثة جوانب أساسية لتشجيع استغراق الموظف و هي:

- * خبرة الموظفين و شؤونهم الشخصية النفسية الفريدة من نوعها.
- * أرباب العمل و قدرتهم على خلق الظروف التي تشجع على استغراق الموظفين.
- * التفاعل بين الموظفين على جميع المستويات.

فالأفراد يختلفون في تصوراتهم، و أفكارهم، و قيمهم، و المهارات الجسدية، المعرفية و الإدراكية، كما أنهم يختلفون في تركيباتهم النفسية، و تختلف احتياجاتهم و رغباتهم و لهذا لا ينطبق عليهم الدافع نفسه، و يؤثر التفاعل بين الموظفين أيضا على بعضهم البعض، فيحتاج أرباب العمل في هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جيدا للعوامل التي تعزز استغراق الموظف، وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة.²

2-الولاء التنظيمي: لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بشكل كبير، إلا أنها تصب في معنى واحد ألا و هو "الاعتقاد القوي في قيم المنظمة و أهدافها، و الاستعداد و الميل لبذل المزيد من الجهد فيها، و الحرص المستمر و الدائم فيها".³

¹ - هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، المجلد الخامس، العدد 9، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 79 .

² - مجلة الرشاقة التنظيمية بتاريخ 2015/03/20 على الساعة 22:00 <http://www.docudesk.com>

³ الحراحشة محمد عبود، الخريشا ملوح باجي: درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفترق، جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 02، 2012، ص 106.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

3- الانضباط الذاتي: هو قليل الاستعمال في التوجيه و الإرشاد بين الأوساط العمالية الجزائرية في أي قطاع كان، فمصطلح الانضباط الذاتي غريب عن المجتمع الجزائري، بينما المفهوم السائد في مختلف المؤسسات الجزائرية مهما كان نوعها هو التركيز على المراقبة الإدارية، أو المراقبة التقنية، أو المراقبة المالية، أو المراقبة الشعبية... الخ.

حيث تتجلى المفاهيم الأكثر استعمالا في المجتمع الجزائري عامة و لا سيما في المؤسسات الإنتاجية في: الضمير المهني، الوعي المهني، الوجدان، كما ظهرت مؤخرا أخلاقيات المهنة، هذه المفاهيم تستخدم أحيانا كمرادفات، و تستخدم أحيانا في مواطن خاصة مختلفة و متميزة.¹

إلا أن هذا المفهوم -الانضباط الذاتي- في المؤسسة يشير إلى سيطرة العامل على قواه الذاتية لتنفيذ تعليمات المؤسسة التي يعمل بها، فالانضباط هو: "الالتزام الدقيق بكل التعهدات و الارتباطات و المواثيق و القوانين و التشريعات، و بنظم العمل و إجراءاته و قواعده، و كذا بمقاييسه و مواصفاته، إلى جانب التمسك الشديد بهيكل القيم و المثل و المبادئ العليا التي ارتضاها المجتمع و ارتبطت به و أصبحت تشكل سلوكه، و تتحكم في كافة معاملاته و اتجاهاته و آلياته...، فالانضباط يتخذ مظاهر سلوكية من الإتيان و الصدق و الأمانة و النظافة و احترام قيمة الوقت.²

4- الرضا الوظيفي: يقصد به إجمالا "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام".

¹ تقنية محمد المهدي المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية بالمؤسسة الوطنية للإسمنت بالشلف، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع الصناعي و العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص 37.

² قجة رضا: مرجع سابق، ص 197.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

في ضوء هذا التعريف أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية.¹

وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة –الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة – يتبين أن السلوك التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافآت و العقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.²

5-العدالة التنظيمية: يكون مفهوم العدالة التنظيمية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، و عدالة التعاملات. حيث تعطي عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحدد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.

إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل تؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، و قد كشفت الدراسات عن جود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة و سلوك المواطنة التنظيمية.³

و عليه يمكن القول أن شعور الأفراد بالمساواة و الإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات التوزيع و التعاملات هو الذي يدفع بالأفراد العاملين داخل المنظمة بممارسة سلوكيات غير رسمية تدرج في المواطنة التنظيمية.

6-البيئة التنظيمية الداخلية: و تشكل الإطار الذي يتفاعل من خلاله الموظف مع من حوله لأداء العمل؛ إذ يتبين أن البيئة التنظيمية الداعمة و المشجعة لها أثر كبير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، و من الدراسات التي تناولت هذه العلاقة دراسة خليفة (1997)

¹ العامري أحمد سالم: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد 2، 2003، ص 73.

² شهري مينة: مرجع سابق، ص 27.

³ قديري حليلة: مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

و محارمة (2008)، و تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل التي تؤثر في البيئة المنظمة، و في بناء قيم المنظم و مبادئها و ثقافتها، و هي تؤثر تأثيرا بالغا في أنماط سلوك العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

و قد أشار "فيدر" (Feather، 2004) نقلا عن (رائدة العرايضة: 2011، ص 51) أنه يمكن تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود فرص التغيير و تنمية المهارات التي يوفرها القائد للعاملين معه، و ما من شك أن القائد يدفع العاملين معه إلى انجاز أعمال تفوق التوقعات، و ذلك بإنارة دافعيتهم، و زيادة وعيهم بأهمية الإنجازات المتحققة، و تعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، و ذلك يعينهم على تجاوز المصالح الشخصية، و السعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.¹

7- الثقافة التنظيمية: إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها، أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، و يشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، و سينعكس ذلك على سلوكهم و أفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك و الريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودة للغاية، و عليه فإن الثقافة التنظيمية تتأثر بها إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.²

8- التسييس التنظيمي: يقصد به أيضاً السياسة التنظيمية، و التي يقصد بها الأنشطة و الممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم و نفوذهم تحقيقاً لمصالحهم داخل المنظمات و عبر عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة، و التطوير.

¹ محمد علي عاطف الزاهي: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 65-66.

² برف خيرة: التمكين و أثره على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 254.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع مستوى التسييس التنظيمي تزيد ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، نظرا لضعف الرضا الوظيفي و الثقة العامة بالنظام و عدالته¹.

سابعاً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

يوجد عاملين أساسيين مؤثرين على سلوك المواطنة التنظيمية، يتمثل العامل الأول في العوامل الشخصية، و التي لها تأثيرها القوي على أداء الموظف داخل المنظمة، أما العامل الثاني فيتمثل في العوامل التنظيمية و التي تعتبر الموجه القوي لجعل الموظف يسلك سلوك المواطنة، و فيما يلي عرض مفصل لهذه العوامل على النحو الآتي:

1. العوامل الشخصية:

1-1- عمر الموظف و مدة خدمته:

تبين أن لعمر الموظف تأثيرا بالغا تأثيرا واضحا في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لهذا السلوك عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى، و السبب في ذلك أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدون من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، و بالتالي يحددونها بشكل اسع لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم، و يصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقا.

2- الدوافع الذاتية:

¹ العامري أحمد سالم: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مرجع سابق، ص38.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

تعرف الدوافع الذاتية على أنها: "حاجات الفرد الداخلية لإنجاز و تحقيق الذات، و التي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية".

فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجه أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز و تحقيق الذات.¹

وفيما يخص شخصية الموظف فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين الذين سلطوا الضوء على علاقتها بالمواطنة التنظيمية.

وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن لشخصية الموظف دورا هاما في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.²

II. العوامل التنظيمية:

1- فريق العمل:

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، و تحترم التخصص ، و تسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و يتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، و ذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة و ليس شخص.

2- طبيعة الوظيفة:

تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات المهام و المسؤوليات، لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل موظف مطالب بأداء على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم

¹ المرجع نفسه، ص 77-76.

² شهري مينة: مرجع سابق، ص 30.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

مبادئ الإدارة "مبدأ التخصص في مجال العمل"، هذا الأخير له علاقة بالوظيفة، بصفاتها، ومهام وواجبات معينة، تتطلب أن يقوم بها شخص يجب أن تتوفر فيه شروط معينة، منها التخصص في طبيعة الوظيفة...، كل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز والدقة في العمل والأداء، وشعور الموظف أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، يمنحه الشعور بالراحة والرضا، الاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي، فيكون له تأثير معنوي موجب في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل، والمسمى "بسلوك الطاعة و الالتزام"¹.

3- حجم العمل:

إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري، والذي يحث على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه، كما وضحتها "العامري" بقوله: " إن كمية العمل الموكلة للموظف لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل، و أن هناك

علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية جودة كمية العمل المنجز، وقد أرجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على الأنشطة الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية.²

4- الترقية:

وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، ضمن مراتب سلم راتب الموظفين العام، يتحمل شاغلها واجبات و مسؤوليات أكبر، و يتمتع مقابل ذلك بمزايا مادية أو أدبية (معنوية)، و يتم اختيار أكفأ العاملين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤوليات والسلطة في التنظيم الإداري، وفقاً

¹ جاب الله رفعت: مرجع سابق، ص 145.

² العامري أحمد سالم: السلوك القيادي التحولي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 01، 2002، ص 48.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

للمواظبات النظامية للترقيات، التي يعتمدها المديرين، مرفقة بأرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكيا بجانب الضوابط النظامية للترقية.

وهذا يظهر وجود علاقة ايجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تعتبر كحافز للمديرين لتفضيله على من سواه في الترقية.¹

ثامنا: معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

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

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، وعدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

- عجز ثقافة و قيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على أدائهم.

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم؛ مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية والتي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

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

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

¹ الجاويش هدى محمد: سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 51.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

- سعي القيادة الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، ساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال.

- تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين، و عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد لكي ينخرطوا اجتماعيا بالمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيزهم للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظم النجاح وفاعلية الأداء.¹

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء و التميز للمنظمة.²

إن الدور الفعال الذي تؤديه سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الإدارية يستدعي القضاء على المعوقات التي تواجهها من خلال اعتماد المنظمات على التغذية الراجعة لمعرفة مشكلات العاملين ومعالجتها، ذلك أن معالجة سلوك المواطنة التنظيمية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فالموظف أو العامل الذي يشعر بفائدته و أهميته يزيد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة ككل.

تاسعا: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

إن من أبرز المداخل النظرية التي قدمت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية مدخلي التبادل الاجتماعي والتعاون، وتبرز أهمية عرضنا لهذين المدخلين من الاعتقاد الذي أصبح ثابتاً لدى كتاب الإدارة المحدثين من أن ما يلقاه سلوك المواطنة التنظيمية اليوم من اهتمام، إنما هو انعكاس للأفكار التي تبنتها النظريات في كلا المدخلين، وسنوضح الرؤية النظرية لكليهما فيما يتعلق بهذا النمط من السلوك لدى العامل فيما يلي:

1. نظرية التبادل الاجتماعي:

¹ محمد علي عطف الزاهي: مرجع سابق، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 70.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد المتلقي بالمثل، وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.¹

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال، الأمر الذي ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية ايجابية، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات بين كل هذه العوامل (العدالة التنظيمية، القيادة التحويلية، تعقد الهيكل التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي)، فالعمال هم أكثر احتمالا للرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عمليات صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة.

وقد صرح "أورجن" أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، و هناك أدلة ميدانية تثبت أن مثل هذا السلوك أكثر انتشارا في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي، و لهذا معنيين هما:

1- الثقة المتبادلة، و المدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي، حيث يشير إلى أن من ينتهج سلوك المواطنة التنظيمية ستتم مكافأته على المدى الطويل، و بالتالي فإن العمال سيكونون أكثر لأداء هذا النمط من السلوك.

2- لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل غير محدودة، فإن العمال سيظهرون أشكالا كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة، كما أن العمال الذين حددوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق.

¹ حياة الذهبي: العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2013-2014، ص 113-114.

الفصل الثالث: معالجة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية

وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.¹

II. نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، و تقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، و قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها للكشف على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة.²

مما سبق نستنتج أن كل من نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعاون تفسر العلاقة بين الفرد والمنظمة، بحيث تأخذ هذه العلاقة الطابع التبادلي عندما يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية، فنظرية التبادل تفسر سلوك المواطنة التنظيمية على أساس رد الجميل أو العمل بالمثل، سواء ما بين الأفراد أو بين الأفراد والمنظمة ككل، في المقابل تقوم نظرية التعاون على أساس إدراك الأفراد أن نجاح المنظمة يعني نجاحهم والعكس صحيح.

¹ المرجع نفسه، ص 114.

² هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2013-2014، ص 19.

خلاصة:

هدفنا في هذا الفصل إلى تحليل سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أصبح التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية المعقدة إحدى المحاولات المهمة للمنظمات في القرن الحادي العشرين لأجل المواكبة والتعايش معها من خلال الاعتماد على الموارد البشرية و إشراكهم مشاركة فاعلة كفوءة في الوصول إلى أهداف المنظمة المخططة، وفي هذا السياق تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة إدارية تفضي إلى ترسيخ سلوك المواطنة لديهم، والتي تسهم بدورها في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العاملين، والتي قد تصل أحيانا إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها، تزيد على سلوكيات الدور الرسمي.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة:

تمهيد:

I. مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني

2-المجال الزماني

3-المجال البشري

II. منهج و أدوات الدراسة:

1- منهج الدراسة

2- أدوات الدراسة

أ - الملاحظة

ب - الاستمارة

ج - الوثائق و السجلات

III. العينة و كيفية اختيارها

1-عينة الدراسة

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً، وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي، المجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع، والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث و طبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية.

1. مجالات الدراسة:

1 - المجال المكاني:

المؤسسة مجال الدراسة هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) والموجود مقرها بقسنطينة، وهذه الأخيرة بطبعها تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز société algérienne de l'électricité et du gaz والكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1987م، فكان حينها يطلق عليها اسم "مركز توزيع الكهرباء والغاز" وكان عدد عمالها آنذاك لا يتعدى 30 عاملا وبعد ما تم تطويرها وتغيير اسمها إلى "مديرية توزيع الكهرباء والغاز" وتم إنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم ما يفوق 700 عاملا.

وتقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز في وسط مدينة المسيلة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابق أرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين جنوبية في المدخل الرئيسي للمديرية أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن، وواجهة غربية تمثل المدخل الرئيسي للإدارة المديرية.⁽¹⁾

2- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداء من 20 فيفري 2015 حيث يمكن تقسيم الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة إلى مرحلتين هما:

- المرحلة الأولى:

تمت مباشرة القيام بالدراسة الميدانية، بعد اخذ الموافقة من إدارة المؤسسة مكان البحث، والتأكد من ملائمة كل الظروف، ابتداء من 18/03/2015 إلى غاية 23/04/2015. "وكان الهدف منها التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة، وتحصيل أكبر قدر ممكن من

(1) المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المعلومات، ذات الارتباط الوثيق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال الزيارة اليومية للمؤسسة محل الدراسة.

- المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من 2015 /04 /13 إلى غاية 2015 /04 /19 حيث خصصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الاستمارات على أفراد عينة موظفي الإطارات من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين وإداريين، ومحاسبين، بشركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق بالمسيلة محل الدراسة .

3 - المجال البشري والتنظيمي:

يشتغل بالمؤسسة حاليا ما يفوق 700 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها، وهي تصنف حسب التخصصات التالية:

- الإطارات: 124 من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين وإداريين، ومحاسبين، وهي الفئة التي سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة.
 - المهرة: 312 من تقنيين ساميين ومتكويين.
 - التنفيذيين: 262 من مستوى ثالث ثانوي .
- وهي موزعة على مجموعة من المصالح والأقسام المتنوعة ونذكرها بالترتيب في مايلي :

المدير العام الذي يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال. ثم يليه كاتبة التنسيق (SECRETAIRE DE COORDINATION) وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير، والتنسيق بين لقاءات المال والمدير وتنظيم الأمور، وإيصال المراسلات للمدير. ويليه وظيفة مكلف بالشؤون القانونية (Chargé des affaires juridique) الذي يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، الاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى. مكلف بالاتصال (Chargé de la communication) ثم يأتي قسم المكلف بالأمن (Chargé de securty) والتي من مهامه حماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة. وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

العمل. ويليه الموظف الذي هو مكلف بالأمن الداخلي (Chargé de surete interne) حيث يهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية وذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم. هذا فيما يخص الوظائف الإدارية العليا .

أما باقي الموظفين فهم موزعين عبر الأقسام الموزعة كآلاتي:

1- قسم العلاقات التجارية (Division relations commerciaux):

ويأخذ هذا القسم التقني الأوفر عن المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد من العمال حيث يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز.⁽¹⁾

أ- المصلحة التقنية التجارية.

ب- مصلحة الزبائن: وتقوم بـ:

استقبال طلبات الزبائن والرد عليها، والتعاملات الإدارية مع الزبائن، وتقييم المشاريع ووضع فواتير بالتعاون مع مصلحة الدراسات والأشغال.

2- قسم الدراسات والأشغال (كهرباء، غاز) (Devison etude dexecution et

(travqux[Elec et gaz]) حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها:

القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء، غاز)، والزيارة الميدانية لأماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي:

أ- مصلحة دراسات أشغال الغاز.

ب- مصلحة دراسات أشغال الكهرباء.

ت- شعبة التسويق.

ث- شعبة التسيير.

3- قسم استغلال الغاز:

ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي، عبر مختلف

المصالح التالية:

أ- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

ب- مصلحة مراقبة استغلال الغاز.

ت- مصلحة صيانة الغاز.

(1) المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

4- قسم استغلال الكهرباء:

- أ- يقوم هذا القسم بتسيير المخازن وأدوات الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء.
- ب- مصلحة مراقبة استغلال الشبكة.

5- قسم التسيير المعلوماتي:

ويقوم أساسا على توفير كل وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة.⁽¹⁾

6- قسم المحاسبة المالية:

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعادة كشوفات ورواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال، بحسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة ومجهودات العمال، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي:

- أ- مصلحة الاستغلال.
- ب- مصلحة المالية.
- ت- مصلحة الميزانية وترقية التسيير.

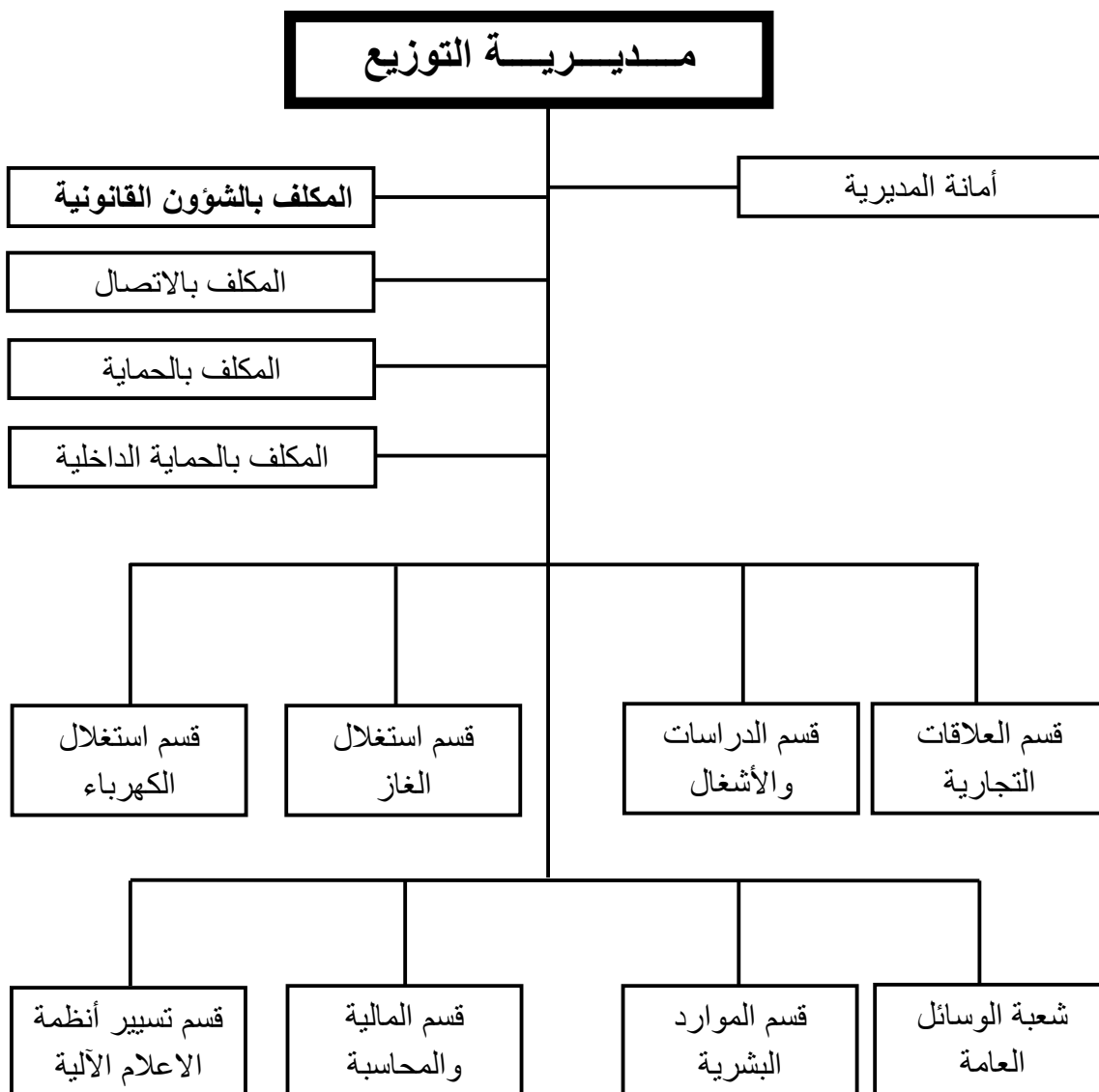
7- قسم الموارد البشرية:

8- مصلحة الشؤون العامة:

وتهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية لأداء العمال لعملهم مثل: الهاتف، الكرسي، تصليح السيارات، المكاتب..... إلخ.

⁽¹⁾المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة.

1- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة:



الشكل (1): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة

المصدر: مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة .

II. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها حين (نكون بها عارفين) .
ومما يجدر الإشارة إليه أن هناك مناهج علمية متنوعة ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، حسب طبيعة وأهداف المشكلة التي يعالجها، وعلى الإمكانيات التي يتيحها في جمع المعلومات.

وانطلاقاً من كون الدراسة التي يقوم بها الباحث تهدف إلى التعرف على دور بيئة العمل الداخلية باعتباره متغيراً مستقلاً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل باعتباره متغير تابع ، وذلك من خلال وصف هذا الدور والتعبير عنه تعبيراً كمياً، فإنه توجب اختيار المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة ويعرف المنهج الوصفي بأنه: طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو ما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها .

2- أدوات و تقنيات جمع البيانات:

يتوقف اختيار أدوات جمع المعلومات على عوامل كثيرة، فمنها ما هو متعلق بالباحث، ومنها ما هو متعلق بطبيعة المشكلة، ونوع المعلومات المراد جمعها .
وقد تم استخدام ثلاث أدوات لجمع المعلومات في هذا البحث قصد الإحاطة أكثر بجوانب المشكلة التي طرحها الباحث وتمثلت هاته الأدوات فيما يلي:

أ . الملاحظة:

تعتبر الملاحظة خطوة أولية في أي بحث بغية التحقق من صحة الفرضيات، ويمكن الإشارة إلى معناها العام بأنها: " توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة، وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه"¹.

¹ أعمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 81-82.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد اعتمدنا على أداة الملاحظة بدون مشاركة كأداة تكميلية للاستمارة من أجل التحقق من صدق المعلومات المصرح بها من طرف المبحوثين، لكونها تسمح بإعطاء نظرة أكثر واقعية عن مجتمع البحث، وعن كيفية سير العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظة مدى ارتياح العمال أثناء أدائهم لوظائفهم.

ب - الاستمارة:

تعد الاستمارة (الاستبيان) من بين المصادر الثانوية الأكثر استخداما في جمع البيانات الأولية، "فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث، ليقوم بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة".¹

الاستبيان " عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح وبسيط لا يحتاج إلى شرح إضافي". وقد اعتمد الاستبيان في هذا البحث كأداة رئيسية ، ويشتمل على ثلاث محاور تم بناء بنوده على ضوء القراءات الاستطلاعية والعمليات الاستكشافية الخاص بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرف بعض الموظفين وكذا من طرف رئيس إدارة الموارد البشرية ، وتتمثل محاور الاستبيان فيما يلي:

المحور الأول: وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، نوع الوظيفة ،الموطن الأصلي .

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول بيئة العمل الداخلية من خلال 21 سؤال في خضم مؤشرات المحددة في الممارسة السلطوية، نظام الحوافز ، جماعة العمل .

المحور الثالث: يتضمن معلومات حول المواطنة التنظيمية من خلال 19 سؤال، في خضم مؤشرات المحددة في، الاستغراق الوظيفي ،الولاء التنظيمي ، الانضباط الذاتي .

ج - وثائق والسجلات :

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من قوانين و لوائح والتزامات مستخرجة من الجريدة الرسمية كونها تعطي لنا معلومات رسمية و رئيسية مؤكدة، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم هذه الشركة و مختلف التطورات التي عرفتها و معرفة الهيكل التنظيمي الذي تعمل وفقه.

¹ رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص219.

III. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

1 - عينة الدراسة:

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة، ونظرا لغرض الدراسة والتي تهدف إلى الكشف عن دور بيئة العمل الداخلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة من خلال الاشتراك في مجموعة من الخصائص، فقد استثنينا في دراستنا كل من فئة عمال المهرة والمقدر عددهم 312 من تقنيين ومتكولين، وفئة عمال التنفيذيين والمقدر عددهم 262.

وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في موظفي الإطارات من حملة شهادة الليسانس، ومهندسين، إداريين، محاسبين، بشركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق بالمسيلة ومنه قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 43 موظف من فئة الإطارات الذي يقدر عددهم الإجمالي ب 124 موظف - إطار - موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليها .

2 - كيفية اختيار العينة :

في اختيار العينة العشوائية البسيطة لا يتدخل الباحث أو المقابل في اختيار وحدات العينة، فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء أو وحدات العينة، وليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد اسمه في العينة المختارة، وقد تم حساب العينة بأخذ نسبة 35% من مجتمع البحث والذي يتكون من 124 عامل، ومنه تم استخراج حجم العينة كما يلي:

$$35\% \times 124 = \frac{100\%}{43.4} = 43 \text{ مفردة (إطار)}$$

تجدر الإشارة أنه تم توزيع 43 استمارة، لكن لم تسترجع إلا 40 استمارة فقط، وبالتالي أصبح حجم العينة 40 مفردة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد اكتمال جمع المادة العلمية تم تفرغها باستخدام نظام SPSS، بحيث تم ترميز البيانات، ومن ثم جدولتها وعرضها على شكل معطيات كمية، ذلك للتوصل إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل و الاستنتاج .

IV. خصائص عينة الدراسة:

إن عملية تحليل الخصائص مجتمع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تم تحديدها في المحور الأول من استمارة البحث، نذكرها في البيانات الفردية المعبر عنها في الجنس والسن والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والأقدمية في العمل ونوع الوظيفة والموطن الأصلي، حيث تساعد هذه المعطيات في تحديد ملامح مجتمع البحث، والتي تساهم في الكشف عن التأثيرات الناتجة عنها، حيث لا يمكن فصل تأثيرات الجوانب الشخصية الذاتية لدى الموظفين عن الحياة العملية داخل المؤسسة مجال الدراسة .

الجدول رقم 01 : يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
72,5	29	ذكر
27,5	11	أنثى
100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين هم من فئة الذكور، وذلك بنسبة 72.5% في حين جاءت نسبة الإناث 27.5%، وهذا فارق كبير بين الجنسين، والذي يعود حسب رأينا إلى طبيعة النشاط للمؤسسة من جهة، وإلى طبيعة بعض التخصصات التي في الغالب تعتبر حكرا على صنف الذكور، ويوجد عامل آخر لا يمكن أن نتجاهله وهو ثقافة المجتمع السائدة في المنطقة الذي مازال متحفظا على السماح للمرأة لممارسة العمل في بعض النشاطات والقطاعات الوظيفية .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال النتائج والمعطيات الامبريقية المتحصل عليها نصل إلى نتيجة مفادها بحسب رأينا الشخصي أن ثقافة المجتمع في هذه المنطقة وعلى الرغم من التطور الكبير التي شهدته في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وغيرها إلا أنه مازال متحفظا في مسألة توجه المرأة للعمل في بعض أنواع والتخصصات في العمل .

الجدول رقم 02 : يمثل سن أفراد العينة .

النسبة	التكرار	السن
20,0	8	أقل من 25
35,0	14	30 - 25
32,5	13	36 - 31
7,5	3	42 - 37
5,0	2	أكبر من 42
100	40	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 35% من مفردات العينة المبحوثة تتواجد ضمن الفئة العمرية [25 - 30 سنة] ثم تليها الفئة العمرية [31 - 36 سنة] وبنسبة 20% فيما يخص الفئة أقل من [25 سنة]، في حين جاءت نسبة 7.5% من أفراد العينة الذين يتواجدون في الفئة [37 - 42] وفي الأخير تليها الفئة العمرية التي تمثل أكبر من 42 سنة .

بناء على هذه النتائج الامبريقية المتحصل عليها نستنتج أن معظم أفراد العينة السائدة ضمن الفئات العمرية بين [25 - 42] أي ما تمثله 95% هذا يدل أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وبشكل كبير على الطاقات الشابة وهذا مؤشر إيجابي في الإستراتيجية التي تعتمدها شركة سونلغاز في استغلال روح وحيوية الشباب فهي تعتبر مؤسسة شابة من ناحية الموارد البشرية

الجدول رقم 03 : يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
42.5	17	أعزب
57.5	23	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	40	المجموع

يتضح من خلال البيانات المدونة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات العينة المبحوثة منقسمة بين متزوجون وعزاب حيث يظهر لنا أن المعطيات متقاربة نسبياً، فتمثل نسبة المتزوجين بـ 57.5% وتليها فئة العزاب بنسبة 42.5% وهذا ما يؤكد لنا ما تطرقنا إليه في الجدول السابق حول الفئات العمرية، أي أن نسبة الشباب الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة هي نسبة عالية جداً، وعليه يمكن لنا القول أن جل أفراد العينة المبحوثة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، خاصة إذا أحسنت المؤسسة تحفيزهم وتحريك دوافعهم نحو أداء جيد، وفيما يخص غير المتزوجين هذا يدل أيضاً أنهم متفرغين وبشكل كامل لأداء مهامهم الوظيفية.

بناءً على هذه النسب نخلص إلى أن هناك استقرار عائلي حيث أنه عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية و لو كان ذلك بصورة شكلية لدى أفراد العينة المبحوثة ، بالإضافة إلى الاستقلالية التامة التي يتمتع بها العزاب غير

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المتزوجون، فيمكن الاعتبار بأن المؤسسة نجحت في استقطاب الموارد البشرية المناسبة لتحقيق أهدافها المسطرة .

الجدول رقم 04 : يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
20	8	ثانوي
75	30	جامعي
5	2	شهادات أخرى
100	40	المجموع

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول نجد أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل ما نسبته 75% هي من أصحاب مستوى الجامعي بينما نجد نسبة 20% من أفراد العينة هم من أصحاب المستوى الثانوي وتليها أصحاب الشهادات الأخرى - خريجي المعاهد - يمثلون ما نسبته 5% .

وهذه النتائج تعتبر متوقعة وذلك باعتبار أن كل أفراد العينة المبحوثة هي من فئة الإطار، وتفسير على غياب مستوى المتوسط بحسب رأي الباحث يعود إلى اعتماد المؤسسة على إستراتيجية اعتماد الاختيار في التوظيف على أصحاب حملة الشهادات الجامعية، من أجل الرفع من مستوى الكفاءة والأداء للموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة .

الجدول رقم 05 : يمثل توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل .

النسبة	التكرار	الأقدمية
40	16	أقل من 2
17.5	7] 5 - 2]
22.5	9] 8 - 5]
15	6] 11 - 8]
5	2	أكثر من 11
100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه وفي خضم الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من المعطيات الامبريقية حول أقدميه العمل في المؤسسة مجال الدراسة أن ما نسبته 40% من غالبية المفردات المبحوثة هي في الفئة أقل من (2) سنتين ثم تليها نسبة 22.5% من المفردات التي تصل مدة خدمتها في الفئة بين [5 - 8] سنة، في حين جاءت ما نسبته 17.5% من أفراد العينة المبحوثة في الفئة التي تمتد مدة خدمتها بين [2 - 5] سنة، بينما جاءت نسبة الأفراد الذين تمتد أقدمية العمل لديهم في الفئة بين [8 - 11] سنة والتي تمثل ما نسبته 15% وفي الأخير تأتي نسبة 5% من أفراد العينة المبحوثة التي تزيد مدة الأقدمية لديها عن 11 سنة .

من خلال المعطيات الامبريقية المتحصل عليها من ميدان الدراسة نخلص إلى نتيجة مفادها أن غالبية الأفراد للعينة المدروسة تمتد مد الأقدمية لديها من خمس سنوات فأقل أي ما يزيد عن 57% من المجموع الكلي لمفردات الدراسة، بحيث هذه النتيجة ليست بالضرورة أن تكون نقطة سلبية على المؤسسة وهذا بحسب وجهة نظر الباحث هي نقطة إيجابية تحسب للمؤسسة مجال الدراسة إذ يوجد بها ما يفوق 43% من أفراد العينة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحوثة التي من الأقدمية والخبرة ما يفوق الخمس سنوات من العمل وهذا كفيل بتدريب باقي الموظفين وتلقينهم الطرق والأساليب الناجعة لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح

الجدول رقم 06: يمثل توزيع الأفراد حسب الموطن الأصلي .

النسبة	التكرار	الموطن الأصلي
90	36	مدينة
5	2	ريف
5	2	خارج الولاية
100	40	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة هم ينتسبون إلى لموطن الأصلي أي في جوار مكان وجود المؤسسة مجال الدراسة الذين يمثلون ما نسبته 90 % من وجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، في المقابل جاءت نسبة 10% مناصفة ممن هم ينتسبون إلى الريف وخارج الولاية .

وتفسيرا لهذه المعطيات نستطيع أن نستنتج بأن جل الموظفين هم يسكنون بالقرب من المؤسسة مجال الدراسة التي يعملون بها، هذا ما يدفعهم بسهولة التنقل إلى العمل والوصول في الوقت الرسمي، وبالتالي الشعور بالرضا لدى الموظفين لتجنبهم عناء التعب من جراء التنقل اليومي إلى مكان العمل، أي الوصول إلى العمل بكامل القوة والنشاط اللازم لأداء مهامهم الوظيفية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أيضا يتمتع هذه الفئة وهي الرجوع إلى منازلهم بسهولة بشكل يومي مما يعني هذا توفير الوقت اللازم لاسترجاع وتجديد الطاقات لمباشرة العمل في اليوم التالي .

خلاصة :

يعتبر هذا الفصل الرابط بين معطيات البحث النظرية والبيانات الميدانية، إذ أنه يجمع بين جانبي البحث النظري والميداني، بعد التعرض للإجراءات الميدانية للدراسة والمناهج والتقنيات المستعملة، سنحاول في الفصل الموالي علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الخامس:

علاقة بيئة العمل الإدارية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل داخل المؤسسة مجال

الدراسة

I. علاقة الممارسات السلطوية المنتهجة بتجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

1 - علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالجدية في العمل لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

2 - علاقة النمط الديمقراطي المطبق داخل المؤسسة بتحمل المسؤولية لدى العامل

3 - نتائج الفرضية الأولى

II. علاقة الحوافز التنظيمية بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

1 - علاقة الحوافز المادية باستقرار العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

2 - علاقة الحوافز المعنوية برضا العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

3 - نتائج الفرضية الثانية

III. علاقة جماعة العمل بتفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

1 - علاقة جماعة العمل غير الرسمية بتغيب العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

2 - علاقة جماعة العمل الرسمية بالالتزام التنظيمي لدى العامل

3 - نتائج الفرضية الثالثة

IV. نتائج الدراسة

تمهيد:

إن الهدف الرئيس الذي انطلقت منه الدراسة هو ما إذا كانت لبيئة العمل الداخلية دور في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل داخل المؤسسة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة مجال الدراسة، وبالاستناد إلى ما توصلنا إليه من تحليل للبيانات الأولية والمتحصل عليها من الدراسة الميدانية نحاول في هذا الجزء إبراز أهم النتائج التي خلصنا إليها، من خلال معرفة مدى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية والمتمثلة في القيادة الإدارية والممارسات السلطوية المطبقة داخل المؤسسة ونظام الحوافز وتأثير جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية عن المتغير المستقل على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة الذي يتمثل في الانضباط الذاتي والاستغراق الوظيفي والولاء التنظيمي عن المتغير التابع.

وعليه سيتم تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال مجموعة من الفرضيات التي تم الاعتماد عليها حول ما إذا كان للممارسات السلطوية المطبقة تعمل على تجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة، ودور الحوافز التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي للعامل، ومدى مساهمة جماعة العمل على تفعيل الانضباط الذاتي للعمال داخل المؤسسة. وقد حاولنا في هذا العمل إلى التوصل إلى جملة من النتائج المتحصل عليها من بيانات الاستمارة والتي يتم تحليلها وفق الجداول الإحصائية التالية بالترتيب التسلسلي حسب الفرضيات:

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

أولاً- علاقة الممارسات السلطوية المنتهجة بتجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة.

1- علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالجدية في العمل لدى العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم 07 : يبين العلاقة بين تفويض السلطة والشعور بالإشباع اتجاه الوظيفة .

المجموع		لا		نعم		أهمية الوظيفة في حياة العامل تفويض السلطة والمسؤولية
م	% م	ت	%	ت	%	
34	85%	17	42.5%	17	42.5%	نعم
6	15%	4	10%	2	5%	لا
40	100%	21	52.5%	19	47.5%	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المجدولة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل ب 52 % من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد علاقة بين عملية تفويض السلطات والمسؤوليات والشعور بالإشباع بأن الوظيفة تمثل أكبر إشباع في الحياة .

حيث جاءت نسبة 42.5% يقرون بغياب عملية تفويض السلطة والمسؤوليات في المؤسسة ومع هذا يشعرون بأن وظيفتهم تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم ونجد أيضا ما نسبته 10% من أفراد العينة المفحوصة لا ترى وجودا لعملية تفويض السلطة والمسؤولية في المؤسسة وفي نفس الرأي لا تمثل لهم الوظيفة الحالية أكبر إشباع لحياتهم

وفي المقابل نجد ما نسبته 47.5 % من باقي المبحوثين الذين يرون بأنه توجد علاقة بين عملية تفويض السلطات والمسؤولية والشعور بأن الوظيفة تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

حيث جاءت نسبة 42.5 % صرحوا بوجود تفويض السلطة والمسؤولية وان وظيفتهم الحالية هي من أكبر حاجات الإشباع في حياتهم، في حين أن ما تمثله 5 % من أفراد العينة المبحوثة يقرون بغياب تفويض السلطات والمسؤولية و يشعرون بأن وظيفتهم الحالية لا تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم .

وبناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج بأنه لا توجد علاقة تأثير بين عملية تفويض السلطات والشعور بالإشباع بأن الوظيفة تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم، وبهذا نصل إلى استنتاج مفاده أنه من الرغم من تطبيق أسلوب تفويض السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة إلا أن نسبة كبيرة من الموظفين لديها لا تمثل لهم وظيفتهم أكبر إشباع في حياتهم عموماً، وهذا مفاده حسب رأينا يعود إلى طبيعة العمل التي تمارسه هذه العينة المبحوثة وهي من فئة الإطارات والتي جلها خريجي الجامعات والمعاهد، إذ أنه من الطبيعي أن تكون لديهم طموحات وخطط أخرى يطمعون إليها، وهذا ما أكدته المعطيات الامبريقية المستخلصة من الاستمارة وذلك عن طريق الأسئلة المفتوحة، حيث صرحت غالبية أفراد العينة أنها تسعى دائماً للوصول إلى تحقيق أقصى درجة من طموحاتهم المسطرة .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 08 : يبين العلاقة بين القرارات المتخذة والشعور برابط قوي اتجاه الوظيفة.

المجموع		لا		نعم		الشعور برابط قوي اتجاه الوظيفة
م ت	% م	ت	%	ت	%	
29	72.5%	10	25%	19	47.5%	تخدم مصالح المؤسسة
6	15%	3	7.5%	3	7.5%	تخدم مصالح المسؤولين
5	12.5%	2	5%	3	7.5%	غير فعالة
40	100%	15	37.5%	25	62.5%	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نرى نسبة كبيرة من غالبية أفراد العينة المفحوصة والتي تمثل ما نسبته 62.5 % في اتجاهها العام تجد أن هناك علاقة بين القرارات المتخذة في المؤسسة والشعور بوجود رابط قوي اتجاه الوظيفة ومن الصعب كسره .

إذ أن النسبة الغالبة التي صرح بها أفراد العينة المفحوصة والتي تمثله 47.5% ترى بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تخدم مصالح المؤسسة وأنهم يشعرون بوجود رابط قوي اتجاه وظيفتهم ويجدون صعوبة في كسره، بينما نجد ما نسبته 7.5 % ترى أن القرارات تخدم مصالح المسؤولين ولكنهم يشعرون برابط قوي اتجاه وظيفتهم. أما الفئة التي ترى في القرارات المتخذة غير فعالة فيمثلون ما نسبته 7.5%، ولكنهم يشعرون برابط قوي اتجاه وظيفتهم .

وفي المقابل نجد نسبة 37.5 % من باقي أفراد العينة لا يرون وجود علاقة بين القرارات المتخذة في المؤسسة والشعور بوجود رابط قوي اتجاه الوظيفة ومن الصعب كسره، في حين جاءت نسبة 25 % الذين أقرروا بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تخدم مصالح المؤسسة وأنهم لا يشعرون برابط قوي اتجاه وظيفتهم.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

وما يمكن قوله في الأخير ومن خلال النتائج الامبريقية المتحصل عليها التي تفسر بأن موظفي مؤسسة سونلغاز يرون في القرارات المتخذة داخل المؤسسة في غالبيتها ترى وجود علاقة بينها وبين الشعور بالارتباط اتجاه الوظيفة التي يمارسونها، وهذا ما يفسر حسب رأي الباحث أنه توجد مشاركة في عملية اتخاذ القرارات بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يعزز من الروابط القوية اتجاه الوظيفة الموجودة داخل المؤسسة ويقلل من درجة الاختلاف والصراع بين إصدار الأوامر من القيادة و تنفيذها وتطبيقها على المستويات الأخرى من الإدارة، وهو ما يعكس بالإيجاب على أداء الأفراد أثناء ممارسة مهامهم الوظيفية.

II - علاقة النمط الديمقراطي المطبق داخل المؤسسة بتحمل المسؤولية لدى العامل.

الجدول رقم 09 : يبين العلاقة بين النمط السلطوي وإنجاز مهام الوظيفة بإتقان .

المجموع		لا		نعم		إنجاز الوظيفة بإتقان
م	ت	%	ت	%	ت	النمط السلطوي المطبق
6	15%	0	0%	6	15%	تسلطي
32	80%	2	5%	30	75%	ديمقراطي
2	5%	0	0%	2	5%	فوضوي
40	100%	2	5%	38	95%	المجموع

من خلال قراءتنا لنتائج الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام والغالب والمتمثل في نسبة 95 % من المبحوثين أقروا بأنه توجد علاقة بين نوع النمط السلطوي المطبق في المؤسسة والسعي دائما في إنجاز مهام الوظيفة بإتقان .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

حيث جاءت نسبة 75 % المصرح بها من أفراد العينة المبحوثة ترى أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي وأنهم يسعون دائما للإنجاز مهامهم الوظيفية بإتقان حيث برروا ذلك في الاستبيان عن طريق الأسئلة المفتوحة من أجل الشعور بالارتياح وأن إتقان العمل عبادة ومن أجل كسب الرزق الحلال و تأثير وعي الضمير. في حين نجد ما نسبته 15% أقرروا بأن النمط السلطوي المطبق في المؤسسة هو النمط التسلطي لكنهم يسعون دائما لإنجاز مهامهم وظيفتهم بإتقان .

وفي المقابل نجد ما نسبته 5% من باقي الأفراد العينة المفحوصين لا يرون وجود علاقة بين نوع النمط السلطوي المطبق في المؤسسة والسعي دائما في إنجاز مهام الوظيفة بإتقان.

من خلال ما سبق يتجلى لنا وبشكل واضح أن النمط السلطوي المطبق داخل المؤسسة والسائد هو النمط الديمقراطي الذي بدوره يتميز بإفشاء هامش من الحرية والاستقلالية مما يسهل على الأفراد اختيار الأسلوب الأنسب لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وهذا بحسب رأي الباحث ما يدفع العمال إلى الشعور بالثقة وبروح المسؤولية مما يدفعهم لإنجاز المهام المطلوبة بإتقان. وهو ما تم التأكد منه من خلال ملاحظتنا غير المباشرة وذلك أثناء قيام الباحث بالعملية الاستطلاعية وأيضا عند تفاعلنا مع الموظفين أثناء توزيع استمارة البحث، إذ لاحظنا وجود هامش من الحرية في إنجاز المهام .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 10 : يبين العلاقة بين توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب و الاهتمام بالوظيفة على المهان الأخرى.

المجموع		لا		نعم		درجة الاهتمام بالوظيفة
م	ت	%	ت	%	ت	توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب
65%	26	12.5%	5	52.5%	21	نعم
35%	14	12.5%	5	22.5%	9	لا
100%	40	25%	10	75%	30	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن جل مفردات العينة المبحوثة يذهب اتجاهها العام والمتمثل في نسبة 75% صرحوا بأنه توجد علاقة تأثير بين توزيع المسؤولية في المؤسسة وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتولي بالاهتمام الكبير للوظيفة على المهام الأخرى. حيث جاءت نسبة 52.5% من أفراد العينة المبحوثة يرون في توزيع المسؤولية وفق مبدأ الرجل المناسب هم يولون اهتماما كبيرا لوظيفتهم على المهام الأخرى في حين نجد ما نسبته 22.5% أقروا بعدم توزيع المسؤولية وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ولكنهم يولون اهتمام لوظيفتهم على المهام الأخرى .

في المقابل نجد نسبة 25% من باقي أفراد العينة لا يرون وجود علاقة بين توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب في المكان المناسب ودرجة الاهتمام بوظيفتهم على المهام الأخرى . حيث جاءت نسبة 12.5% من المبحوثين الذين أقروا بأن بالرغم بأن توزيع المسؤولية وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلا أنهم لا يولون اهتمام كبير لوظيفتهم على المهام الأخرى، بينما أدلت نسبة 12.5% من المبحوثين أقروا بأنه لا يتم توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى عدم اهتمامهم على المهام الأخرى.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

في خضم هذا يمكن القول أن نتائج المعطيات الامبريقية المصرح بها من طرف غالبية المبحوثين التي أقرت بوجود علاقة بين توزيع المسؤولية في المؤسسة وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وتولي بالاهتمام الكبير للوظيفة على المهام الأخرى ، إذ أن هذا الاتجاه يتماشى مع ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية التي تطرقنا إليها في الجانب النظري حيث ترى هذه الأخيرة أن من مبادئ الإدارة العلمية أن يتم اختيار الأفراد للفرد للعمل في المنظمة أو المؤسسة بطريقة تناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب) ،وفقا لهذا المبدأ والاختيار المناسب للأفراد بحسب رأي الباحث يجعل من الموظفين داخل المؤسسة يشعرون بأنهم لديهم القدرة والإمكانات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل والمستوى المطلوب، وهذا ما يدفعهم إلى الاهتمام الكبير لوظائفهم على المهام الأخرى .

III - نتائج الفرضية الأولى :

من خلال المعطيات الامبريقية واستنادا للشواهد الكيفية التي تم جمعها حول الممارسات السلطوية المطبقة ودورها في تجسيد الاستغراق الوظيفي في إطار مؤشراتها والمتمثلة في المؤشر الأول حول اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يعزز من الجدية في العمل. والتي تم اختباره في الجداول التالية:

الجدول رقم 07 و الجدول رقم 08.

والمؤشر الثاني الذي ينص على أسلوب النمط الديمقراطي المطبق داخل المؤسسة على الزيادة في تحمل المسؤولية لدى العامل . والذي تم اختباره في الجداول التالية :

الجدول رقم 09 والجدول رقم 10.

وتوصلت هذه الاختبارات إلى مجموعة من النتائج نلخصها في النقاط التالية :

- تقوم المؤسسة مجال الدراسة على مبدأ تفويض السلطات والمسؤوليات وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة المبحوثة حيث صرح ما نسبته 85 % إلا أن هذا الأمر لا يدفع الموظفين إلى الشعور بأن الوظيفة تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

المتمثلة في نسبة 52% في الجدول رقم 07 حيث برروا ذلك في رغبتهم في تحقيق طموحات أكبر، هذا يعني أنهم غير راضين عن وظائفهم، والدليل على ذلك في إجاباتهم المصرح بها حول درجة ارتباط مستقبلك المهني في البقاء بهذه المؤسسة التي جاءت نسبته 53 % من أفراد العينة المبحوثة .

• من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية والتي تكشف بأن غالبية أفراد العينة المفحوصة والتي تمثل نسبة 62.5% أقرت بأن القرارات المتخذة في المؤسسة لها الفضل الكبير في الإحساس بالروابط القوية لدى الموظفين اتجاه وظائفهم وهذا يدل على المؤسسة مجال الدراسة على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ودرجة قبولها من باقي أفراد التنظيم داخل المؤسسة وهذا الفعل والسلوك المتبادل يدفع بالموظفين في الزيادة من مستوى الأداء والفعالية ويظهر جليا في الجدية والانضباط في العمل .

• كشفت المعطيات الامبريقية للدراسة الميدانية على أن الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة صرحوا بأن النمط السائد فيها هو النمط الديمقراطي وهذا الأمر يدفع بالموظفين الى السعي دائما لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم بإتقان، وهو ما أقرت به الغالبية من أفراد العينة المبحوثة والتمثلة في نسبة 95% وهذا يؤكد على أن المؤسسة مجال الدراسة توفر بيئة عمل ديمقراطية الذي يفضلها جل أفراد العينة مما يدفعهم الى الشعور بالثقة وبروح المسؤولية في أداء مهامهم على أكمل وجه .

إن توزيع المسؤولية وفق الرجل المناسب في المكان المناسب يعزز من درجة الاهتمام الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة بالوظيفة التي يمارسونها على المهام الأخرى ، وهذا ما أكده معظم أفراد العينة المبحوثة التي صرحت بوجود علاقة ارتباط قوية بين المؤشرين والتي تمثل 75 % المتحصل عليها من معطيات الدراسة الميدانية، وفقا لهذا المبدأ والاختيار المناسب للأفراد يجعل من الموظفين داخل المؤسسة يشعرون بأنه لديهم القدرة والإمكانات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بالشكل والمستوى المطلوب، وهذا ما يدفعهم إلى الاهتمام الكبير لوظائفهم على المهام الأخرى .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

في خضم هذا التحليل ومن خلال النتائج الإيجابية التي توصنا إليها من المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة والتي أقرت في غالبيتها الساحقة، على أن الممارسات السلطوية المنتهجة داخل المؤسسة تعمل على تجسيد الاستغراق الوظيفي لدى العامل، وهذا باعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الرشيدة والملائمة لكل أفراد التنظيم وكذا تطبيق الأسلوب الديمقراطي داخل المؤسسة مجال الدراسة، وهذا ما يعزز من الجدية في العمل والتحلي بروح المسؤولية لدى الأفراد داخل المؤسسة .

ثانياً: علاقة الحوافز التنظيمية بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة .

1. علاقة الحوافز المادية باستقرار العامل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 11 : يبين العلاقة بين توفير إمكانيات الترقية والاحتفاظ بالموظفين.

المجموع		لا		نعم		احتفاظ المؤسسة بالموظفين
م %	ت م	%	ت	%	ت	
85%	34	12.5%	5	72%	29	نعم
15%	6	4%	10	5%	2	لا
100%	40	22.5%	9	77.5%	31	المجموع

من خلال قراءتنا لنتائج الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام والغالب والمتمثل في نسبة 77.5 % من أفراد العينة المبحوثة صرحوا بوجود علاقة بين وجود ووفرة الإمكانيات لفرص التعلم والترقية وعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين بالعمل لديها.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

حيث جاءت ما نسبته 72.5% من أفراد العينة التي صرحت بوجود إمكانيات التعلم والترقية داخل المؤسسة وأن هذه الأخيرة تعمل على الاحتفاظ بعمالها المتميزين لديها .

في المقابل نجد نسبة 22.5% من باقي أفراد العينة المبحوثة الذين أقرروا بعدم وجود علاقة بين توفير الإمكانيات لفرص التعلم والترقية وعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين بالعمل لديها.

حيث جاءت نسبة 12.5% من المعطيات المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة الذين صرحوا بغياب فرص التعلم والترقية داخل المؤسسة ومع هذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاحتفاظ بعمالها المتميزين لديها، في حين جاءت ما نسبته 10% الذين صرحوا بغياب فرص التعلم والترقية داخل المؤسسة ويرون أيضا في أن المؤسسة لا تعمل على الاحتفاظ بعمالها المتميزين .

تفسيرا لهذه النتائج الامبريقية المبينة في الجدول لأعلاه يتضح لنا أن معظم أفراد العينة المبحوثة ترى أن المؤسسة تتوفر لديها إمكانيات التعلم والترقية في المقابل تعمل على الاحتفاظ بموظفيها المتميزين، من هذا المنطلق يتضح لدى الباحث أن المؤسسة تعمل على توفير البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة لموظفيها وبالخصوص فئة الإطارات المقصودة في الدراسة، وهذا ما الموظفين إلى التركيز المطلق على أداء مهامها بالطريقة المطلوبة والمتوقعة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة لها .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 12: يبين العلاقة بين الأجر المناسب للجهد والشعور بالانتماء.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالانتماء إلى المؤسسة تناسب الأجر مع الجهد المبذول
م %	م ت	%	ت	%	ت	
75%	30	5%	2	70%	28	نعم
25%	10	12.5%	5	12.5%	5	لا
100%	40	17.5%	7	82%	33	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن جل مفردات العينة المبحوثة يذهب اتجاهها العام والمتمثل في نسبة 82.5% صرحوا بأنه توجد علاقة بين الأجر المناسب للجهد المبذول والشعور بالانتماء إلى المؤسسة .

حيث جاءت نسبة 70% من أفراد العينة المبحوثة التي صرحت بأن الأجر المتحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول هم بدورهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، في حين نجد ما نسبته 12.5% ممن يرون بأن الأجر المتحصل عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول ومع ذلك يشعرون بالانتماء إلى هذه المؤسسة .

في المقابل نجد ما نسبته 17.5% من باقي أفراد العينة المبحوثة أقرت بعدم وجود علاقة بين مناسبة الأجر للجهد المبذول في أداء الوظيفة والشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، حيث جاءت المعطيات الامبريقية المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة التي تمثل ما نسبته 12.5% التي ترى بأنها لا تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة وأن الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول في أدائهم لوظائفهم .بينما جاءت نسبة 5% ممن يرون في الأجر المتحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول ولكنهم لا يشعرون بالانتماء إلى هذه المؤسسة .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

في خضم النتائج الكمية والكيفية التي تظهر في الجدول أعلاه نستنتج أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة المدروسة عبرت عن وجود علاقة ارتباط بين مناسبة الأجر مع الجهد المبذول والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة، وبهذا نخلص بأن المؤسسة تقوم بتفعيل أسلوب الحوافز المادية بهدف تعزيز الشعور بالانتماء لدى الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى، تبين بأنه توجد عدالة في توزيع الأجر على الموظفين حسب طريقة أدائهم وفعاليتهم في إنجاز مهامهم ومطابقة الأجر مع الجهد المبذول، وهذا الرأي يتماشى مع ما ذهب إليه النظرية التايلورية التي أشارت في مبادئها العلمية حيث أقرت بضرورة اعتماد أسلوب الحوافز المادية المقدره بحسب كمية العمل المنجز، أي الاعتماد على الحوافز المادية للإنتاج بربط كمية الأجور بكمية الإنتاج.

كما عززت أفكار وتوجهات ألفن جولدنر الذي هو من أبرز ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي حيث ركزت على حاجة المؤسسات والمنظمات إلى تفعيل الانتماء والولاء لدى الأفراد العاملين داخلها والحد من التناقضات بين الأهداف العامة والخاصة وهذه السمات تشترك فيها التنظيمات مع الجماعات الاجتماعية الأخرى .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 13 : يبين العلاقة بين كفاية الأجر والاهتمام بنجاح المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الاهتمام بنجاح المؤسسة كفاية الأجر لسد الحاجيات الأساسية
م %	م ت	%	ت	%	ت	
77.5%	31	5%	2	72.5%	29	نعم
22.5%	9	20.5%	1	20%	8	لا
100%	40	7.5%	3	92.5%	37	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المجدولة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل بما نسبته 92.5% من غالبية أفراد العينة المبحوثة أقرروا بوجود علاقة قوية بين كفاية الأجر المتحصل عليه في سد حاجيات الأساسية للفرد الموظف ودرجة الاهتمام بنجاح ومستقبل هذه المؤسسة .

حيث جاءت نسبة 72.5% من أفراد العينة المفحوصة ترى في أن الأجر المتحصل عليه هو كاف لسد الحاجيات الأساسية هم يهتمون بنجاح ومستقبل هذه المؤسسة، في حين نجد ما نسبته 20% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن الأجر الذي يحصلون عليه هو غير كاف لسد حاجياتهم الأساسية وبالرغم ذلك هم يهتمون بنجاح هذه المؤسسة .

في المقابل نجد نسبة 7.5% من باقي أفراد العينة المبحوثة لا يرون وجود علاقة بين كفاية الأجر المتحصل عليه في سد حاجيات الأساسية للفرد الموظف ودرجة الاهتمام بنجاح ومستقبل هذه المؤسسة .

وعليه يمكن القول أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم في مبادئها على توفير الأجر المناسب والكافي لموظفيها العاملين لديها، وهذا ما يتوقعه الفرد من المؤسسة من أجل الاستمرار بالعمل

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

فيها، وبالإضافة إلى مميزات الأجر الذي يلبي حاجيات الأفراد العاملين هو تعزيز الانتماء والولاء للأفراد اتجاه المؤسسة وهذا ما يدفعهم حسب رأي الباحث الى الحرص على استمرار وبقاء المؤسسة في مواجهة المنافسة الخارجية، أي الاهتمام بنجاح ومستقبل هذه الأخيرة وذلك بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها، وهذا ما أكدته نظرية التوقع التي وضعها فروم، فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذ يتوقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهي تنتظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر فيما ينبغي عمله حتى يكافأ، وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل. وفي المقابل تتوقع المؤسسة من موظفيها أن يبادلوا بالمثل أي ردا للجميل لقاء ما يقومون به ولكن بدون تحديد أو نوعية وتوقيت هذا الرد لذلك فنظرية التبادل الاجتماعي تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

١١. علاقة الحوافز المعنوية برضا العامل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 14 :. يبين العلاقة بين تلقي التقدير من الزملاء والشعور بالاعتزاز والفخر بالاستمرار بالوظيفة .

المجموع		لا		نعم		الاستمرار بالوظيفة تلقي الشكر و التقدير من الزملاء
م %	ت م	%	ت	%	ت	
80%	32	10%	4	70%	28	نعم
20%	8	7.5%	3	12.5%	5	لا
100%	40	17.5%	7	82.5%	33	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الإحصائية الإمبريقية أن جل مفردات العينة المبحوثة يذهب اتجاهها العام والمتمثل في نسبة 82.5% صرحوا بأنه توجد علاقة بين تلقي عبارات الشكر والتقدير من الزملاء في العمل والشعور بالاعتزاز والافتخار بالاستمرار في الوظيفة .

حيث جاءت نسبة 70% من أفراد العينة المفحوصة التي أقرت بأنها تتلقى عبارات الشكر والتقدير من الزملاء في العمل هم يشعرون بالاعتزاز والافتخار باستمرارهم في وظائفهم، بينما نجد ما نسبته 12.5% من أفراد عينة البحث التي صرحت بأنها لا تتلقى عبارات الشكر والتقدير من الزملاء في العمل ومع هذا يشعرون بالاعتزاز والافتخار باستمرارهم في وظائفهم .

في المقابل صرحت نسبة معتبرة من باقي أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بـ 17.5% بأنه لا توجد علاقة بين تلقي عبارات الشكر والتقدير من الزملاء في العمل والشعور بالاعتزاز

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

والافتخار بالاستمرار في وظائفهم. حيث جاءت نسبة 10% من أفراد عينة البحث لا يشعرون بالاعتزاز والافتخار باستمرارهم في وظائفهم بالرغم من أنهم يتلقون الشكر والتقدير من الزملاء في العمل، و 7.5% من أفراد العينة لا يتلقون الشكر والتقدير من الزملاء في العمل وبالتالي لا يشعرون بالافتخار والاعتزاز بالاستمرار في هذه الوظيفة .

في خضم ما سبق ومن خلال المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة يتضح جليا توفر نوع من الحوافز المعنوية وبشكل كبير داخل المؤسسة وهذا ما صرح به جل أفراد العينة المبحوثة والمعبر عنها في المساندة المعنوية بين الزملاء في العمل ويكمن ذلك في التشجيع بالشكر والتقدير المتبادل بين أعضاء التنظيم وهذا الأمر يدفع بالموظفين داخل هذه المؤسسة يشعرون بالاعتزاز والافتخار بالاستمرار في هذه الوظيفة، ومنه يستنتج الباحث أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تتوفر على نوع من الروابط الاجتماعية التي تساعد الموظفين في أداء مهامهم بشكل جيد ومريح، كما يعزز الثقة في الذات لدى الأفراد داخل المؤسسة وهذا ما لوحظ عن طريق الملاحظة غير المباشرة وبشكل واضح عند تفاعلنا مع الموظفين داخل المؤسسة مجال الدراسة في فترة التربص .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 15 :. يبين العلاقة بين تلقي الشكر والتقدير من الرئيس و اعتبار نفسك عضو فعال بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		عضو فعال داخل المؤسسة تلقي الشكر من رئيسك
م %	ت م	%	ت	%	ت	
60%	24	10%	4	50%	20	نعم
40%	16	20%	8	20%	8	لا
100%	40	30%	12	70%	28	المجموع

من خلال قراءتنا لنتائج الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام والغالب والمتمثل في نسبة 70 % من أفراد العينة المبحوثة صرحوا بوجود علاقة بين تلقي عبارات الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين على أدائهم في العمل و أنهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة.

إذ جاءت نسبة 50% أفراد العينة المبحوثة بأنهم يتلقون عبارات الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين على أدائهم في العمل هم يشعرون بأنهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة، بينما نجد ما نسبته 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون عبارات الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين على أدائهم في العمل إلا أنهم يرون في أنفسهم أنهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة.

في المقابل نجد ما نسبته 30 % من باقي أفراد العينة لا يقرون بوجود علاقة بين تلقي عبارات الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين على أدائهم في العمل و بأنهم أعضاء فعالين داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

فقد صرحت نسبة معتبرة من أفراد العينة المبحوثة والمقدرة بـ 20% لا يتلقون الشكر والتقدير من الرؤساء المباشرين أداءهم في العمل وبالتالي لا يرون في أنفسهم أنهم أفراد فعالين داخل المؤسسة. بينما نسبة 10% من أفراد العينة أقرت بوجود عبارات الشكر والتقدير من الرؤساء على أدائهم في العمل ولكنهم لا يرون في أنفسهم أفراد فعالين داخل المؤسسة.

من خلال النتائج الإحصائية الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة يتضح لنا أنه توجد مرونة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا حسب رأي الباحث ما يعطي نوع من الثقة ويولد شعورا بالراحة والرضا لدى المرؤوسين في أداء وظائفهم الرسمية، أي يتوفر داخل المؤسسة جانب من التفاعلات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين قائم وبشكل واضح، وهذا ما أكدته غالبية الأفراد المدروسين بوجود علاقة بين تقديم الشكر والتقدير من الرؤساء والشعور بأنهم أشخاص فعالين ومهمين في المؤسسة مجال الدراسة، وهذا الأمر يعزز التفاعل في المعاملات الإدارية لدى الأفراد الموظفين و تحسين أدائهم ويقوي من روابط العمل الاجتماعية مما يوفر داخل المؤسسة جو من التفاهم بين الأعضاء الفاعلين في العمل وهذا ما يقلل من الصراع والتصادم بين الرؤساء والمرؤوسين، أي التقليل من معارضة الموظفين في الإدارات الدنيا للقرارات والأوامر العليا، أي تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة. وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة النون مايو فالفعالية والإنتاجية في نظر إلتون مايو لا تتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية التي تعارض الإدارة الأوتوقراطية فهذه الدراسة للعلاقات الإنسانية أضافت مفاهيم جديدة للتنظيم تتعلق بالإنسان أثناء عمله ليكون أكثر إنتاجية وسعادة كالاحترام والتعاون والولاء للمؤسسة .

فالتون مايو اهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال اهتمامه بالعلاقات غير الرسمية وكذا العلاقات الرسمية التي كانت مهمة سابقا ونوع القيادة، وهي أحد أهم العناصر لبيئة العمل الداخلية .

III. نتائج الفرضية الثانية :

من المعطيات الكمية المجمعة وأثناء عملية تحليلنا لها، والتي تتمحور حول دور الحوافز التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل التنظيم. والذي يتبلور المؤشرات التي تم اختبارها على أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة في مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

درجة استقرار ورضا العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة. والتي ترجمت في الجداول التالية:

الجداول رقم 11 - 12 - 13 - عن المؤشر الأول للفرضية الثانية.

الجداول رقم 14 - 15 - عن المؤشر الثاني للفرضية الثانية.

حيث توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

• من خلال النتائج الامبريقية التي تحصلنا عليها من غالبية أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل ما نسبته 77.5% ترى أن المؤسسة تتوفر لديها إمكانيات التعلم والترقية في المقابل تعمل على الاحتفاظ بموظفيها المتميزين، من هذا المنطلق يتضح لدى الباحث أن المؤسسة تعمل على توفير البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة لموظفيها وبالخصوص فئة الاطارات المقصودة في الدراسة، وهذا ما يدفع الموظفين الى التركيز المطلق على أداء مهامها بالطريقة المطلوبة والمتوقعة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة لها، وفي مقابل ذلك تحتفظ المؤسسة على موظفيها المتميزين .

• توصلت الدراسة الامبريقية من المعطيات الكمية والكيفية الى أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في نسبة 82.5% عبرت عن وجود علاقة ارتباط بين مناسبة الأجر مع الجهد المبذول والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة، وبهذا نخلص بأن المؤسسة تقوم بتفعيل أسلوب الحوافز المادية بهدف تعزيز الشعور بالانتماء لدى الأفراد اتجاه المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى يتضح لنا وجود عدالة في توزيع الأجر على الموظفين حسب طريقة أدائهم وفعاليتهم في إنجاز مهامهم ومطابقة الأجر مع الجهد المبذول، أي الاعتماد على الحوافز المادية وربط كمية الأجور بكمية الإنتاج وهذا ما يتطلع إليه جل الموظفين لدى مؤسسة سونلغاز مجال الدراسة من عدالة في التوزيع للموارد المادية خاصة وفي العدالة التنظيمية عامة أي الشعور بالرضا والاطمئنان لدى الأفراد ما يؤدي الى الانتماء والولاء اتجاه المؤسسة

• من خلال ما أقرته المعطيات الإحصائية والتي عبرت في أن غالبية الموظفين من أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة بنسبة 92.5% أقرت أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم في مبادئها على توفير الأجر المناسب والكافي لموظفيها العاملين لديها، وهذا ما يتوقعه الفرد من المؤسسة

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

من أجل الاستمرار بالعمل فيها، وبالإضافة إلى مميزات الأجر الذي يلبي حاجيات الأفراد العاملين وهو تعزيز الانتماء والولاء للأفراد اتجاه المؤسسة وهذا ما يدفعهم الى الحرص على استمرار وبقاء المؤسسة في مواجهة المنافسة الخارجية، أي الاهتمام بنجاح ومستقبل هذه الأخيرة وذلك بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها .

● من خلال المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة يتضح جليا أن ما نسبته 82.5 % من أفراد العينة أقرت أن المؤسسة تتوفر فيها الحوافز المعنوية وبشكل كبير وهذا ما يتضح في المساندة المعنوية والاجتماعية السائدة بين الزملاء في العمل ويكمن ذلك في التشجيع بالشكر والتقدير المتبادل بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة مجال الدراسة وهذا الأمر يدفع بالموظفين داخلها يشعرون بالاعتزاز والافتخار بالاستمرار في هذه الوظيفة، ومنه نستنتج أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تتوفر على نوع من الروابط الاجتماعية التي تساعد الموظفين في أداء مهامهم بشكل جيد ومريح، كما يعزز الثقة في الذات لدى الأفراد داخل المؤسسة .

● كشفت المعطيات الكمية للدراسة الميدانية لنا أنه توجد مرونة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يعطي نوع من الثقة ويولد شعورا بالراحة والرضا لدى المرؤوسين في أداء وظائفهم الرسمية، أي تتوفر داخل المؤسسة جانب من التفاعلات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين قائم وبشكل واضح، وهذا ما أكدته غالبين الأفراد المدروسين بنسبة 70 % بوجود علاقة بين تقديم الشكر والتقدير من الرؤساء والشعور بأنهم أشخاص فعالين ومهمين في المؤسسة مجال الدراسة، وهذا الأمر يعزز التفاعل في المعاملات الإدارية لدى الأفراد الموظفين وفي تحسين أدائهم ويقوي من روابط العمل الاجتماعية مما يوفر داخل المؤسسة جو من التفاهم بين الأعضاء الفاعلين في العمل وهذا ما يقلل من الصراع والتصادم بين الرؤساء والمرؤوسين، أي التقليل من معارضة الموظفين في الإدارات الدنيا للقرارات والأوامر العليا، أي تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

في سياق هذا التحليل ومن خلال النتائج الإيجابية التي أقرت بها غالبية أفراد العينة المدروسة ومن خلال تحقق المؤشرات المفسرة للفرضية الجزئية الثانية والمتمثلة في مساهمة الحوافز المادية في استقرار العامل. وعن المؤشر الثاني ينص على دور الحوافز المعنوية في زيادة رضا العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة. وفقا لهذه النتائج يتضح جليا تحقق الفرضية

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجزئية الثانية، تعمل الحوافز التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة .

ثالثاً: علاقة جماعة العمل بتفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة

ا. علاقة جماعة العمل غير الرسمية بتغيب العامل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 16 : يبين العلاقة بين علاقات العمل الطيبة بين الزملاء والحرص على الوصول في الوقت الرسمي للعمل .

المجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		الوصول في الوقت الرسمي
م %	ت م	%	ت	%	ت	%	ت	علاقات العمل الطيبة
100%	40	2.5%	1	25%	10	72.5%	29	نعم
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	لا
100%	40	2.5%	1	25%	10	72%	29	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الإمبريقية المتاحة أن جل مفردات العينة المبحوثة يذهب اتجاهها العام والمتمثل في نسبة 72.5% صرحوا بأنه توجد علاقة تأثير بين علاقات العمل الطيبة مع الزملاء في العمل والحرص على الوصول في الوقت الرسمي لمباشرة العمل في الوظيفة.

حيث جاءت ما نسبته 72.5% من أفراد العينة المبحوثة التي صرحت بأنها تربطها علاقات عمل طيبة مع الزملاء في العمل وأنها تحرص دائماً على الوصول في الوقت الرسمي لمباشرة عملها، بينما ما نسبته 25% من الأفراد المبحوثة التي ترى بأن لديها علاقات عمل طيبة مع الزملاء في العمل وأنها تحرص أحياناً على الوصول في الوقت الرسمي لمباشرة عملها، في

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

حين جاءت نسبة 2.5% التي أقرت بأنها تجمعها علاقات عمل طيبة مع الزملاء ولكنها لا تحرص إطلاقاً على الوصول في الوقت الرسمي لمباشرة عملها الوظيفي.

في المقابل أقرت جل أفراد العينة المبحوثة بوجود علاقات عمل طيبة تربطها مع الزملاء في العمل.

وبناء على هذه المعطيات الكمية نستنتج أن لعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل السائدة في المؤسسة، تزيد من انضباط واحترام أفراد التنظيم لمواعيد العمل الرسمية لأداء أعمالهم الوظيفية، وهذا ما أكدته معظم أفراد العينة المبحوثة، وبحسب رأي الباحث فإن العلاقات غير الرسمية التي تجمع أفراد التنظيم داخل المؤسسة يمكن لها أن تؤثر بالسلب على الانضباط واحترام القوانين الرسمية للمؤسسة إذا كانت غير صحية، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري فقد ذكر شستر برنارد في نظريته (نظرية التعاون) قد نادى به بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية_المتميزة، حيث أشار إلى أن التنظيم غير الرسمي يمثل مجموعة متفاعلة من العلاقات و الاتصالات بين الأعضاء في ظل التنظيم الرسمي. ثم أن التنظيم غير الرسمي لا يتسم بشكل تركيبي محدد أو واضح المعالم أو الصور. كما أنه ليس مقسماً إلى أقسام واضحة أو محددة، ويتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار. ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي، وبطبيعة العلاقات السائدة فيه، أي يمكن للعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء في التنظيم أن يؤثر سلباً على الموظفين كما يمكن له أن يؤثر بالإيجاب عليهم.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 17 : يبين العلاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء واحترام خصوصية وحقوق الزملاء في العمل .

المجموع		إطلاقاً		أحيانا		دائما		احترام الزملاء في العمل توزيع العمل
م %	ت م	%	ت	%	ت	%	ت	
90%	36	0%	0	2.5%	1	87.5%	35	نعم
10%	4	0%	0	0%	0	10%	4	لا
100%	40	0%	0	2.5%	1	97.5%	39	المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية المجدولة في الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام والمتمثل بما نسبته 97.5% من غالبية أفراد العينة المبحوثة أقروا بوجود علاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل واحترام حقوق وخصوصية الزملاء في العمل .

حيث جاءت ما نسبته 87.5% من أفراد العينة المفحوصة التي صرحت بأنها تتقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل وأنهم بدورهم يحترمون خصوصية وحقوق الزملاء في العمل، بينما نجد نسبة 10% من المبحوثين أقروا بأنهم لا يتقبلون الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل ولكنهم يحترمون خصوصية وحقوق زملائهم في العمل .

في المقابل جاءت ما نسبته 2.5% من باقي أفراد العينة المبحوثة ممن أقروا بأنهم يتقبلون الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل ولكنهم أحيانا ما يحترمون خصوصية وحقوق زملائهم في العمل .

بناء على المعطيات الكمية نصل الى اعتقاد مفاده أن إدارات مؤسسة سونلغاز الذين أقروا بوجود علاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل ومبدأ احترام خصوصية

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

وحقوق الأفراد الآخرين داخل المؤسسة يدل على وجود نوع من التعاون والتفاعل المتبادل بين الجماعة العمل وهو ما أكده شستر برنارد من خلال تطرقه إلى جوانب التنظيم غير الرسمية، حيث تعمل جماعة العمل على تصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف الأفراد العاملين الذين بدورهم يتقبلون هذه الانتقادات والاقتراحات بروح رياضية، وهذا الرأي يتماشى مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال إشارتنا إلى محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الروح الرياضية والقياسية والتي تمثل مرتكزا فاعلا في تحديدها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن احترام حقوق وخصوصية الزملاء في العمل يدل على وجود الانضباط الذاتي لدى إطارات مؤسسة سونلغاز مجال الدراسة .

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

الجدول رقم 18 : يبين العلاقة بين توزيع العمل والحرص على إنهاء مهامك الوظيفية في وقتها المحدد .

المجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		الحرص على إنهاء الوظيفية	توزيع العمل بين الزملاء
م %	ت م	%	ت	%	ت	%	ت		
87.5%	35	0%	0	12.5%	5	75%	30	نعم	
42.5%	5	0%	0	2.5%	1	10%	4	لا	
100%	40	0%	0	15%	6	85%	34	المجموع	

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت المعطيات الامبريقية المتاحة أن جل مفردات العينة المبحوثة يذهب اتجاهها العام والتمثل في نسبة 85% صرحوا بأنه توجد علاقة بين توزيع العمل بينك وزملائك في العمل والحرص على إنهاء مهامك الوظيفية في وقتها المحدد .

فجاءت نسبة 75% من أفراد العينة المبحوثة صرحت بأنه يتم توزيع العمل بين الزملاء في العمل بشكل عادل وأنهم حريصون دائماً على إنهاء مهامهم الوظيفية في أوقاتها المحددة، بينما جاءت ما نسبته 10% من أفراد العينة التي لا ترى عدالة في توزيع العمل بين الزملاء في العمل ولكنهم حريصون دائماً على إنهاء مهامهم الوظيفية في وقتها المحدد. بينما جاءت نسبة 15% من باقي أفراد العينة حيث أقرت منها ما نسبته 12.5% بوجود عدالة في توزيع العمل ولكنهم أحياناً ما يحرصون على إنهاء مهامهم الوظيفية في وقتها المحدد وجاءت نسبة 2.5% من أفراد العينة ترى غياب العدالة في توزيع العمل وأنها أحياناً ما تحرص على إنهاء مهامها الوظيفية في وقتها المحدد.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

مما سبق نستنتج وجود علاقة بين عدالة التوزيع في العمل بين الزملاء والحرص على إنهاء المهام الوظيفية في الوقت المحدد، هذا التوجه يتوافق مع تم التطرق إليه ألفا في محددات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إشارتنا الى أن مفهوم العدالة التنظيمية يتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. حيث تعطي عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة. وقد كشفت الدراسات عن جود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة و سلوك المواطنة التنظيمية. وعليه يمكن القول أن شعور الأفراد بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات هو الذي يدفع بالأفراد العاملين داخل المنظمة بممارسة سلوكيات غير رسمية تدرج في المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

II. علاقة جماعة العمل الرسمية بالالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 19 : يبين العلاقة بين وجود نوع من الاستبعاد الممارس من القيادة والالتزام باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل.

المجموع		إطلاقاً		أحياناً		دائماً		الالتزام باللوائح والتعليمات وجود استبعاد من القيادة في المؤسسة
م %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10	25%	0	0%	6	15%	4	10%	نعم
30	75%	1	2.5%	3	7.5%	26	65%	لا
40	100%	1	2.5%	9	22.5%	30	75%	المجموع

من خلال قراءتنا لنتائج الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام والغالب والمتمثل في نسبة 75 % من أفراد العينة المبحوثة صرحوا بوجود علاقة بين وجود نوع من الاستبعاد تمارسه القيادة على بعض الموظفين داخل المؤسسة والالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل.

حيث جاءت نسبة 65 % من أفراد العينة المبحوثة التي لا ترى وجود لأي نوع من الاستبعاد تمارسه القيادة داخل المؤسسة وبأنهم دائماً يلتزمون باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل. في حين نجد 22.5 % التي أقرت بأنها أحياناً ما تلتزم باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل حيث أقرت منها ما نسبته 15 % بوجود نوع من الاستبعاد الممارس من قبل القيادة داخل المؤسسة. بينما جاءت ما نسبته 7.5 % لا ترى وجوداً لنوع من الاستبعاد داخل المؤسسة. في المقابل نجد نسبة 2.5 % من باقي أفراد العينة المبحوثة حيث أقرت بأنها لا تلتزم إطلاقاً باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل بالرغم من أنها لا ترى وجود أي نوع من الاستبعاد داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

من خلال الواقع الإمبريقي والنتائج الإحصائية المتحصل عليها من أفراد العينة المبحوثة التي خلصت إلى نتيجة مفادها غياب أي نوع من الاستبعاد داخل المؤسسة وأن الغالبية من الإطارات العاملة في مؤسسة سونلغاز مجال الدراسة هم ملتزمون باحترام اللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل، هذا راجع حسب رأي الباحث يعود إلى المستوى التعليمي العالي - جامعيين - الذي يمتاز به جل أفراد العينة مما يجعلهم مدركون إلى حجم المسؤولية لديهم ويجب أن يكونوا قدوة لباقي العمال داخل المؤسسة مجال الدراسة .

III. نتائج الفرضية الثالثة :

في خضم النتائج التي تم الكشف عنها من خلال المعطيات الإمبريقية حول جماعة العمل في إطار مؤشراتها المتمثلة بجماعة العمل الرسمية وجماعة العمل غير الرسمية وعلاقتها بتفعيل الانضباط الذاتي في إطار مؤشراتته حول التقليل من التغيب والالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة، حيث تم اختبار هذه المؤشرات في الجداول الإحصائية التالية : رقم 16 - 17 - 18.

إذ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها :

- بناء على المعطيات نستنتج أن العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، تزيد من انضباط واحترام أفراد التنظيم لمواعيد العمل الرسمية لأداء أعمالهم الوظيفية، وهذا ما أكدته معظم أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة في ما نسبته 72.5 % وبهذا فإن العلاقات غير الرسمية التي تجمع أفراد التنظيم داخل المؤسسة يمكن لها أن تؤثر بالسلب على الانضباط واحترام القوانين الرسمية للمؤسسة إذا ما كانت غير صحية، أي يمكن للعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء في التنظيم أن تؤثر سلبا على الموظفين كما يمكن لها أن تؤثر بالإيجاب عليهم.

- من خلال النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها من الدراسة الميداني والتي كشفت على أن الغالبية الساحقة لأفراد العينة المبحوثة أقروا بوجود علاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل واحترام حقوق وخصوصية الزملاء في العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 97.5 % . وهذا مفاده أن جل الإطارات العاملين في مؤسسة سونلغاز مجال الدراسة قائمين على مبدأ الاحترام المتبادل الذي يعتبر من أهم العوامل المساهمة في

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

نجاح أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها. وهذا السلوك يدل أيضا على وجود نوع من التعاون والتفاعل الإيجابي المتبادل بين أعضاء جماعة العمل داخل المؤسسة .

● كشفت المعطيات الكمية أن جل مفردات العينة المبحوثة بنسبة 85 % صرحوا بأن المؤسسة مجال الدراسة تقوم على العدالة في التوزيع للمهام بين الموظفين العاملين لديها وهذا المبدأ يعمل على الرفع من درجة الرضا للأفراد العاملين ويزيد من عزمهم في إنهاء مهامهم الوظيفية في الوقت الرسمي المحدد لها، وعليه يمكن القول أن شعور الأفراد بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات هو الذي يدفع بالأفراد العاملين داخل المنظمة بممارسة سلوكيات غير رسمية تدرج في المواطنة التنظيمية.

في خضم النتائج الإيجابية التي أفرتها أغلبية أفراد العينة المبحوثة في مؤسسة سونلغاز مجال الدراسة نستنتج عبر تحقق المؤشرات للفرضية الثالثة أنه توجد علاقة بين تأثير ودور جماعة العمل على تفعيل الانضباط الذاتي لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال دور كل من جماعة العمل الرسمية وغير الرسمية على زيادة الالتزام التنظيمي والانضباط لدى العامل داخل المؤسسة.

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

رابعاً- نتائج الدراسة:

بعد عرض البيانات والمعلومات التي هي النقطة الأساسية في هذا الفصل والمتحصل عليها من المعطيات الامبريقية من خلال استجابات المبحوثين الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بالمسيلة مجال الدراسة، حيث قمنا من خلالها تحليل وتفسير الحقائق التي اتسمت بالموضوعية وهي ما ترجمتها المعطيات الإحصائية الكمية منها والكيفية والتي وردت في الجداول المختارة بدورها حسب ما يخدم موضوع وفروض الدراسة والبالغ عددها 19 جدولاً، والتي تم تغطيتها بمجموعة من التساؤلات حيث نلاحظ من خلالها معظم المتغيرات التي تخدم جوانب الدراسة، وبهذا توصلنا إلى النتائج التالية:

- تقوم المؤسسة مجال الدراسة على مبدأ تفويض السلطات والمسؤوليات وهذا ما أكدته غالبية أفراد العينة المبحوثة حيث صرح ما نسبته 85 % إلا أن هذا الأمر لا يدفع الموظفين إلى الشعور بأن الوظيفة تمثل لهم أكبر إشباع في حياتهم وهذا ما نسبته 52% من أفراد العينة المبحوثة.

- أن القرارات المتخذة في المؤسسة لها الفضل الكبير في الإحساس بالروابط القوية لدى الموظفين اتجاه وظائفهم وهذا ما أكدته فئة معتبرة من أفراد العينة المفحوصة والتي تتمثل بـ 62.5 % .

- أن المؤسسة تتوفر لديها إمكانيات التعلم والترقية وهذا ما يساعدها في الاحتفاظ بموظفيها المتميزين وهو ما أكدته غالبية أفراد العينة المبحوثة والتي تتمثل ما نسبته 77.5 % .

- توجد علاقة ارتباط بين مناسبة الأجر مع الجهد المبذول والشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الامبريقية ما نسبته 82.5 % .

- أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم في مبادئها على توفير الأجر المناسب والكافي لموظفيها العاملين لديها ما أكدته المعطيات الامبريقية والتي أقرت به غالبية الموظفين من أفراد العينة المبحوثة والمتمثلة بنسبة 92.5 % .

- من خلال المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة يتضح جلياً أن ما نسبته 82.5 % من أفراد العينة أقرت أن المؤسسة تتوفر فيها الحوافز المعنوية وبشكل كبير

الفصل الخامس: — علاقة بيئة العمل الداخلية بالمواطنة التنظيمية لدى العامل

- يتوفر داخل المؤسسة جانب من التفاعلات غير الرسمية الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وبشكل واضح، هذا ما أكدته غالبين الأفراد المدروسين بنسبة 70 % .

- بناء على المعطيات نستنتج أن العلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، تزيد من انضباط واحترام أفراد التنظيم لمواعيد العمل الرسمية لأداء أعمالهم الوظيفية، وهذا ما أكدته معظم أفراد العينة المبحوثة والتمثلة في ما نسبته 72.5 % .

- من خلال النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية والتي كشفت على أن الغالبية الساحقة لأفراد العينة المبحوثة أقرروا بوجود علاقة بين تقبل الاقتراحات والانتقادات من الزملاء في العمل واحترام حقوق وخصوصية الزملاء في العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 97.5 % .

- أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم على العدالة في التوزيع للمهام بين الموظفين العاملين لديها وهذا ما كشفته المعطيات الكمية والكيفية بنسبة 85 % .

وفي الأخير نصل إلى نتيجة عامة مفادها أن لبيئة العمل الداخلية في أبعادها المتمثلة في الممارسات السلطوية والحوافز التنظيمية، جماعة العمل، دور في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها هي الأخرى المتمثلة في الاستغراق الوظيفي، الولاء التنظيمي، الانضباط الذاتي، لدى العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة. بيئة العمل الداخلية لأي تنظيم يعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في تبلور قيم المواطنة التنظيمية لدى الأفراد داخل المنظمات .

السلامة

الخاتمة :

إن أي منظمة أو مؤسسة معاصرة تواجه الكثير من التحديات والصعوبات بسبب التغيرات التي تفرض عليها سواء في بيئتها الداخلية أو جراء المتغيرات الخارجية المحيطة بها، فنجاح أي مؤسسة على العموم يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة ، ومن بين أهم هذه الموارد الاقتصادية هو العنصر البشري فله دور هام وأساسي في تنمية المنظمات وتطويرها هذا منة جهة، ومن جهة أخرى يعتبر أكثر العناصر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ لسلوكياته، حيث أن الفهم للسلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويحسن من الأداء وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة ومنه الاحتفاظ بالموظفين وخاصة منهم الأكفاء. لكن اعتماد المنظمات على سلوكيات محددة عن طريق اللوائح والتعليمات القانونية الرسمية، يجعلها منظمات روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة، والتي يتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقية تتجاوز ما هو تقليدي كالمواطنة التنظيمية مما يزيد من فاعليتها وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى تحقيق أهدافها المحددة .

ومن هنا يتضح دور الإدارة في ضرورة فهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية للمساعدة على استقرارهم وتفعيل الشعور بالولاء اتجاه المنظمة والعمل على تجسيد الانضباط لدى الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة .

قائمة المطاوع

والمراجع

قائمة المراجع:

i. القرآن الكريم.

ii. الكتب:

- 1- أبو سن أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر، ط1، الرياض، 1996.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية 2003 ط7 الإسكندرية
- 3- الطخيس إبراهيم: العلاقات الإنسانية و العمل، مؤسسة الممتاز للطباعة، الرياض، 1985
- 4- الكبيسي عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الجزء 04: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006
- 5- الكبيسي عامر خضير: السلوك التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، 1998
- 6- المطوع محمد علي: دليل الأمن والسلامة والصحة المهنية، مكتبة جامعة الملك سعود، الرياض 1987 .
- 7- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1995.
- 8- السواط طلق عوض الله وآخرون: الإدارة العامة المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007.
- 9- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط1، القاهرة، 1985.
- 10- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 1986.
- 11- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 12- حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

- 13- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 14- محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء 4، 2009.
- 15- محمد بومخولف: التنظيم الصناعي و البيئة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر، ط1، الجزائر، 2001.
- 16- محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 17- نيكولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع (مراجعة وتقديم- د. عاطف غيث)، دار المعارف ، القاهرة ، مصر، 1975.
- 18- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، جامعة القاهرة، 2006.
- 19- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغاز: إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الأزريطة ، الإسكندرية، 2001.
- 20- عبد السلام أبو قجف: اقتصاديات الأعمال، دار الجامعة، بيروت، 1997.
- 21- عماد حسن حسين، إدارة شؤون الموظفين، مطابع معهد الإدارة العامة ، الرياض 1993.
- 22- عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 23- فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة ، مصر ، بدون سنة .
- 24- سعيد عبد مرسي بدر: الإيديولوجية و نظرية التنظيم "مدخل نقدي"، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2000.
- 25- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 26- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007.

27- رشيد مازن فارس: إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان ، ط2، الرياض، 2004 .

28- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط1 عمان ،الأردن، 2000.

iii. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1- أسماء بن تركي: النظام السياسي الجزائري و دوره في تفعيل قيم المواطنة و الانتماء لدى الشباب ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

2- الجاويش هدى محمد: سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفات الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2007.

3- الدلحي سيف صالح: أثر العوامل الوظيفية والفردية على الرضا الوظيفي وانعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

4- العمرو سليمان عبد الله: بيئة العمل وعلاقتها بإصابة رجل الدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1996.

5- القحطاني محمد علي مانع: أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 2001.

6- القريوتي محمد قاسم: نظم معايير التعيينات والترقيات والتنقلات في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

7- التويجري عبد العزيز إبراهيم: البيئة الداخلية للعمل ومستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم، الرياض، 2002.

8- التيمي عبد الله علي عثمان: بيئة المنظمة وعلاقتها بفعالية الاتصال، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف، العربية للعلوم، الرياض، 2002.

9- براف خيرة: التمكين و أثره على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

10- هارون سميرة: فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2013-2014.

11- حاتم على حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالإبداع الوصفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2008.

12- حياة الذهبي: العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، 2013-2014.

13- حماد بن صالح الطاهري: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2007.

14- مزيوة بلقاسم: السلطة و الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2008-2009 .

15- محمد علي عاطف الزاهي: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

16- عايد رحيل عيادة الشمري: دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

17- عبد السلام بن شايع القحطاني: سلوك المواطنة التنظيمية علاقتة بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، الرياض، 2014.

18- عبد العزيز عبد الرحمان عبد العزيز: بيئة العمل وأثرها على كفاءة الأداء الأمني، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، الرياض 2000.

19- علياء حسيني، علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

20- قديري حليلة: دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماستر، جامعة محمد بوضياف 2013.

21- رضا قجة: فعالية التنظيم الصناعي و أثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

22- شهري مينة: سلوك سلوك المواطنة التنظيمية علاقته و أثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.

23- تقية محمد المهدي المدعو حسان: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية بالمؤسسة الوطنية للإسمت بالشلف، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع الصناعي و العمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، -2007 2006.

iv. المجالات:

1- الهيتي خالد عبد الرجيم، يونس طارق الشريف: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 11، العدد 04، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان.

2- الحراحشة محمد عبود، الخريشا ملوح باجي: درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المفترق، جامعة مؤتة، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 7، العدد 02، 2012.

3- المبيض علي محمد: العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، العدد 03، مصر، دون سنة.

4- الصرايرة حسين يوسف: درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية للقيادة التحولية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات جامعة الأغواط، الجزائر، 2012.

5- العامري أحمد سالم: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد 2، 2003.

6- العامري أحمد سالم: السلوك القيادي التحولي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 01، 2002.

7- الشربيني عبد الفتاح: المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المجلة 11، العدد: 03، عمان 1987.

8- جاب الله رفعت محمد: محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 1، 1994.

9- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف: استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي و دورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، المجلد الخامس، العدد 9، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

10- حنان مالكي، حنان مراد: أثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، مجلة لعلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي الأول حول الهوية و المجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيو ثقافية في المجتمع الجزائري، جامعة محمد خيضر، بسكرة (د-س).

11- محمد ناصر و آخرون: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.

12- معراج هواري، مريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، غرداية، 2009.

13- سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة، مجلة العلوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 08، الجزائر 2013.

14- سليمان محمد جلال: تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الأخلاقية، المجلة العربية للاقتصاد و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2001.

15- رفاعي رجب حسين: دراسة و تحليل محددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس و المرؤوس و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد 21، العدد 37، 2004.

v. المعاجم والقواميس:

1- إبراهيم مذكور و آخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1975 .

vi. الملتقيات:

1- يسرى دعبس: ثقافة الانتماء و كيفية تحقيقها، الملتقى المصري للإبداع و التنمية، سلسلة الدراسات و البحوث السيكو-أنثربولوجيا، مصر، 2008.

vii. مواقع الأنترنت:

1- مجلة الرشاقة التنظيمية بتاريخ 20/03/2015 على الساعة 22:00

المعاني
الحق
ح

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث:

بيئة العمل الداخلية والمواطنة التنظيمية لدى العامل داخل

المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية

شركة توزيع الغاز والكهرباء للشرق بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل -

ملاحظة : معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

شكرا على تعاونكم

تحت إشراف :

الدكتور/ رضا قجة

الطالب :

جرار محمد

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الموسم الدراسي: 2014 / 2015

أولاً: معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2 - السن : أقل من 25 سنة من 25-30 31-36
من 37-42 أكثر من 42 سنة
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 - المستوى التعليمي :
متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى.....
- 5 - الأقدمية في المؤسسة : أقل من 2 سنة من [2-5] [5-8]
[8-11] أكثر من 11 سنة
- 6- نوع الوظيفة الحالية:.....
- 7- الموطن الأصلي : مدينة ريف خارج الولاية

ثانياً : بيئة العمل الداخلية

الممارسة السلطوية :

- 8- ما نوع النمط السلطوي المطبق في المؤسسة ؟
 تسلطي ديمقراطي فوضوي
- 9- هل ترى أن توزيع المسؤولية في المؤسسة وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ؟
 نعم لا
- 10- هل ترى أن هناك عملية لتفويض السلطات والمسؤوليات في المؤسسة ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة ب لا يذكر السبب
- 11- في حال ارتكاب أو الوقوع في الخطأ هل يتحمل رئيسك معك المسؤولية ؟
 نعم لا

12- كيف تصف القرارات المتخذة في المؤسسة ؟

- تخدم مصالح المؤسسة
- تخدم مصالح المسؤولين
- غير فعالة
- أخرى تذكر

13- هل توفر المؤسسة امتيازات خاصة بالرؤساء دون غيرهم من العمال ؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة ب نعم ما هي

14- ما هي الأسس التي يركز عليها النمط السلطوي في المؤسسة ؟

- الإقناع
- المكافآت المادية
- الإكراه
- أخرى تذكر

15- هل سبق وأن اختلفت مع مسؤولك في العمل ؟

- نعم
- لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل لماذا

نظام الحوافز:

16- ما نوع الحوافز المقدمة داخل المؤسسة ؟

- مادية
- معنوية
- الاثنين معا

17- هل تتوفر داخل المؤسسة إمكانيات لفرص التعلم والترقية ؟

- نعم
- لا

18- هل ما تحصل عليه من أجر كاف لسد حاجياتك الأساسية ؟

- نعم
- لا

19- هل تتلقى عبارات الشكر والتقدير من زملائك في العمل ؟

- نعم
- لا

20- هل تتلقى من رئيسك المباشر عبارات الشكر والتقدير على أدائك في العمل ؟

- نعم
- لا

21- هل الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد في أدائك لوظيفتك ؟

نعم لا

22- هل تقوم المؤسسة بتقديم خدمات اجتماعية للعمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل ما نوع هذه الخدمات؟

النقل الطب التأمين الإطعام أخرى تذكر

جماعة العمل :

23- هل تجمعك علاقات عمل طيبة مع زملائك في العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا؟

24- هل يتم توزيع العمل بينك وزملائك بشكل عادل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل كيف؟

25- هل لنظام المكافآت يؤثر على الفعالية التنظيمية لجماعة العمل داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل كيف ذلك؟

26- هل ترى وجود نوع من الاستبعاد تمارسه القيادة على بعض الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل لماذا؟

27- هل وجود أفراد غير فاعلين داخل جماعة العمل يهدد بفاعليتها التنظيمية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل كيف ذلك؟

28- هل توافد أعضاء جدد يؤثر على سير النظام القائم لجماعة العمل في المؤسسة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم يسأل كيف ذلك؟

29- هل تتقبل الاقتراحات والانتقادات من زملائك في العمل؟

نعم لا

ثالثا: المواطنة التنظيمية

الاستغراق الوظيفي :

30- هل تشعر أن وظيفتك الحالية تمثل لك أكبر إشباع في حياتك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا؟

31- هل تشعر برابط قوي اتجاه وظيفتك وتجد صعوبة في كسره؟

نعم لا

32- هل تشعر بالسعادة والراحة أثناء ممارسة وظيفتك؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا يسأل لماذا؟

33- هل تسعى دائما لانجاز مهام وظيفتك بإتقان؟

نعم لا

في كلتا الإجابتين يسأل لماذا؟

34- هل تولي اهتماما كبيرا لوظيفتك على المهام الأخرى؟

نعم لا

الولاء التنظيمي :

35- هل تهتم بنجاح ومستقبل هذه المؤسسة؟

نعم لا

36- هل تشعر بالاعتزاز والافتخار باستمرارك في هذه الوظيفة؟

نعم لا

37- هل تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين بالعمل لديها ؟

نعم لا

38- هل تشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة ؟

نعم لا

في كلتا الإجابتين يسأل لماذا ؟

39- هل ترى في نفسك عضو فعال داخل هذه المؤسسة ؟

نعم لا

40- هل ترى أن مستقبلك المهني مرتبط بالبقاء في هذه المؤسسة ؟

نعم لا

41- هل تعتبر أن مشاكل هذه المؤسسة من مشاكلك الشخصية ؟

نعم لا

الانضباط الذاتي :

42- هل تشعر أنك أكثر صرامة في أدائك لمهام وظيفتك ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

43- هل تلتزم باللوائح والتعليمات الخاصة بالعمل ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

44- هل تحرص على إنهاء مهامك الوظيفية في وقتها المحدد ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

45- هل تحرص على الوصول في الوقت الرسمي لمباشرة العمل في وظيفتك ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

46- هل تحترم خصوصية وحقوق زملائك في العمل ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

47- هل تتغيب عن العمل ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

في حالة الإجابة ب دائما أو أحيانا إلى ما يرجع ذلك ؟

مرض عدم الرضا ضغوط العمل أسباب أخرى تذكر

48 - كيف يمكن الوصول إلى تحقيق المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين داخل المؤسسة ؟

.....
.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ