

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

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس

رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي:

أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالب: بن كبحول محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	أ.د ضياف زين الدين	أستاذ	محمد بوضياف - مسيلة	رئيسا
02	د. علوطي عاشور	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - مسيلة	مشرفا ومقررا
03	أ.د لوكية الهاشمي	أستاذ	عبد الحميد مهري - قسنطينة 2	عضوا مناقشا
04	د. مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - مسيلة	عضوا مناقشا
05	د. واضح العمري	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف - مسيلة	عضوا مناقشا
06	د. عياش بن الشيخ	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي - بركة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر لله أولا وأخيرا الذي أعانني على إكمال هذه
الدراسة المتواضعة،

ويسعدني ويشرفني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر
والعرفان للأستاذ المشرف الدكتور: علوطي عاشور
على مجهوداته الطيبة وملاحظاته القيمة وعلى سعة
صدره، والذي كان لي نعم الأستاذ ونعم الأخ، وكان
قمة في التواضع والأخلاق، فجزاه الله عنا خير الجزاء
وجعل هذا العمل في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على تفضلهم
بقبول مناقشة هذه الدراسة وللأساتذة الذين قاموا
بتحكيم استمارة الدراسة، وإلى جميع أساتذة كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع موظفي مقر بلدية
عين الملح كل باسمه ومنصبه، وإلى كل من ساهم
في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد...

إهداء

- إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ...من حملتني وهنا
على وهن ... التي تدمع عينيها في اللقاء فرحا والفرق حزنا
...أمي الغالية (زهرة)

- إلى صاحب القلب الكبير ...الذي يروي بعرقه أحلام
الغد..من أعطى دون منّ أو ملل .من أجل رؤيتي
متعلما...والدي العزيز (عبد الحميد)

- إلى نجوم سمائي وفرحي الدائم ...إلى الذين أحبهم كثيرا
وأتمنى لهم دوام التوفيق والسعادة ...إخوتي كمال ، زيان ،
أحمد لمين، أقويدر وزوجاتهم (هجيرة، أم الخير، فتيحة)
وأولادهم...أخواتي أربيحة، خديجة، حبيبة وأزواجهم (محد،
نورالدين، أحمد) وأولادهم.

- إلى من يسكن لها الفؤاد رفيقة دربي، مهونة الصعاب.
صاحبة القلب الفيّاض...التي فرشت لي قلبها دربا لأحلامي
أتخطى عليه وصولا لآمالي....زوجتي الحبيبة (فتيحة)

- إلى من يعجز لساني تعبيرا عن حبي لهم...فلذة أكبادي
ونور حياتي..... (أيوب ، مروة ، صفا)

- ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي البلدية، وكذا التعرف على الفروق في تنمية هذا السلوك باختلاف السن والجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، من خلال طرح التساؤل العام التالي:

- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين

الملح ولاية المسيلة؟

من خلال التساؤل العام تدرج إلينا التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تؤثر قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ؟
- هل تؤثر قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟
- هل تؤثر قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟
- هل تؤثر قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟
- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟
- هل توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس لدى موظفي مقر بلدية عين الملح .؟
- هل توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟
- هل توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.؟

وتم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه ملائم لبحثنا هذا فهو يقوم بالتصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره، على عينة بحث تتكون من جميع موظفي وعمال مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة العاملين بالدوام العادي، وتم اختيار العينة بالطريقة المسحية لتشمل جميع موظفي مقر بلدية عين الملح البالغ عددهم (144) موظف. معتمدين في هذا الإطار على تعديل مقياس أعد لقياس دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل الذي بنته الباحثة نسيمة بومعراف(2014)، وبتعديل مقياس أعد لقياس "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" الذي بناه الباحث حمزة معمري(2014)، باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس أهمها: - حساب التكرارات والنسب المئوية، مقاييس النزعة المركزية، معامل ألفا كرومباخ، معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية، معامل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، اختبار "ت" " T.TEST"، اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA".

حيث تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة على تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) على تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لتبعا لمتغير الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

-Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of organizational culture dimensions in the development of the behavior of organizational citizenship for municipal employees, as well as to identify differences in the development of this behavior by age, sex, level of education and professional experience, by asking the following general question:

- Does the dimensions of organizational culture affect the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

Through the general question, we have the following sub-questions:

- Do the values of belonging affect the development of the behavior of organizational citizenship among the employees of the municipality of Ain el-Melh.?

- Do the values of cooperation affect the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Do the values of respect affect the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Are the values of justice affect the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Do the dimensions of organizational culture (values of belonging, values of cooperation, values of respect, values of justice) affect the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Are there differences in the development of the behavior of organizational citizenship attributed to the gender variable in the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Are there differences in the development of the behavior of organizational citizenship attributed to the variable level of education among the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

- Are there differences in the development of the behavior of organizational citizenship due to the variable professional experience of the staff of the municipality of Ain el-Melh.?

In this research, we rely on the analytic descriptive approach because it is appropriate for our research. It accurately depicts the phenomenon studied, as it exists in order to interpret it, and reach conclusions that contribute in one way or another to improving and developing the reality. Ain el-Melh the state of M`silah, working on a regular basis. The sample was selected by survey method to include all 144 employees of the municipality of Ain el-Melh In this context, it is necessary to amend a measure prepared to measure the role of organizational culture in the psycho-social compatibility of the researcher Nasima Baumaraf (2014) and to amend a measure to measure "the perception of organizational justice and its relation to the behavior of

organizational citizenship among secondary education teachers" (2014), using many concepts related to descriptive and indicative statistics, which can be highlighted by the following:

- Statistical measures descriptive, to describe the characteristics of the society of the study based on a set of measures, the most important: - Calculation of frequencies and percentages, measures of central tendency, Alpha Crombach, the equation of "Spearman Brown" to know the stability of half-fragmentation, simple linear regression coefficient, Progressive," T TEST "," ANOVA ".

The results of the study are summarized as follows:

- The existence of a statistically significant impact on the values of belonging, values of cooperation, values of respect, values of justice on the development of the behavior of organizational citizenship among the staff of the municipality of Ain el-Melh.
- A statistically significant effect on the dimensions of the organizational culture combined (values of belonging, values of cooperation, values of respect, values of justice) on the development of organizational citizenship behavior among the employees of the municipality of Ain el-Melh.
- There are no statistically significant differences in the development of organizational citizenship behavior according to gender variable, level of study, professional experience

فهرس المحتويات

الترقيم	العنوان	الصفحة
	شكر وعرفان.....	أ
	إهداء.....	ب
	ملخص الدراسة.....	ت
	فهرس المحتويات.....	خ
	قائمة الجداول.....	س
	قائمة الأشكال.....	ض
	مقدمة.....	2
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1	إشكالية الدراسة.....	10
2	التساؤل العام.....	16
3	التساؤلات الجزئية.....	16
4	الفرضية العامة.....	16
5	الفرضيات الجزئية.....	16
6	أهداف الدراسة.....	17
7	أهمية الدراسة.....	18
8	مفاهيم الدراسة.....	19
9	الدراسات السابقة.....	20

45	تعليق عن الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية		
52	تمهيد	
52	الثقافة	أولا
52	مفهوم الثقافة	1
54	الثقافة التنظيمية	ثانيا
54	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	1
59	مفهوم الثقافة التنظيمية	2
61	مصادر الثقافة التنظيمية	3
65	أهمية الثقافة التنظيمية	4
71	أبعاد الثقافة التنظيمية	5
79	وظائف الثقافة التنظيمية	6
80	أنواع الثقافة التنظيمية	7
83	خصائص الثقافة التنظيمية	8
85	أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية	9
88	خلاصة	
الفصل الثالث : المواطنة التنظيمية		
91	تمهيد	
91	المواطنة	أولا
91	مفهوم المواطنة وقيمها	1

93	بعض المفاهيم المرتبطة بالمواطنة	2
94	المواطنة في الشريعة الإسلامية	3
96	حقوق المواطنة وواجباتها	4
97	علاقة بعض المتغيرات بالمواطنة	5
100	عوائق تحقيق المواطنة في المجتمع الجزائري	6
102	المواطنة التنظيمية	ثانيا
102	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	1
103	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	2
104	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	3
105	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	4
107	الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية	5
109	المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية	6
109	مدخل التبادل الاجتماعي	1-6
110	مدخل التعاون	2-6
111	التحديات المؤثرة على تنمية قيم المواطنة التنظيمية	7
112	مقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية	8
114	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	9
121	خلاصة	
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
124	تمهيد	

124	وصف خصائص العينة.....	1
127	الدراسة الاستطلاعية.....	2
127	أهداف الدراسة الاستطلاعية.....	1-2
128	عينة الدراسة الاستطلاعية.....	2-2
128	أدوات جمع البيانات.....	3-2
130	تصميم مقاييس الدراسة.....	4-2
132	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....	5-2
138	نتائج الدراسة الاستطلاعية.....	6-2
138	الدراسة الأساسية.....	3
138	منهج الدراسة.....	1-3
140	حدود الدراسة الأساسية.....	2-3
140	مجتمع وعينة الدراسة.....	3-3
140	أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية.....	4
141	خلاصة.....	
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة		
144	تمهيد.....	
144	اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.....	1
144	تحديد علاقة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية	1-1
144	اختبار الفرضية الأولى.....	أ
149	اختبار الفرضية الثانية.....	ب

153	اختبار الفرضية الثالثة.....	ت
157	اختبار الفرضية الرابعة.....	ث
161	اختبار الفرضية الخامسة.....	ج
165	مناقشة نتائج تحليل اختبارات علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.....	2-1
166	خلاصة.....	
168	اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.....	2
168	اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.....	1-2
	اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى	2-2
169	الدراسي.....	
	اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة	3-2
171	المهنية.....	
173	مناقشة نتائج تحليل اختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة.....	4-2
174	تفسير ومناقشة النتائج.....	3
181	خلاصة.....	
181	مقترحات الدراسة.....	4
182	خاتمة.....	
187	قائمة المراجع.....	
200	الملاحق.....	

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	يوضح أهم مصادر الثقافة التنظيمية.....	01
115	يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية.....	02
116	يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية..	03
118	يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطننة التنظيمية.....	04
124	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	05
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.....	06
126	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	07
130	يوضح درجات استجابات الموظفين على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية.....	08
131	يوضح درجات استجابات الموظفين على عبارات مقياس المواطننة التنظيمية.....	09
136	يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس الثقافة التنظيمية.....	10
133	يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس المواطننة التنظيمية.....	11
134	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية.....	12
134	يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان المواطننة التنظيمية.....	13
140	يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس الثقافة التنظيمية.....	14
1137	يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس المواطننة التنظيمية.....	15
	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد	16
145	قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطننة التنظيمية.....	

146	17	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
149	18	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
150	19	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
153	20	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
154	21	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
159	22	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
162	23	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
163	24	يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
169	25	يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
168	26	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة

169	التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.....	27
	يوضح دلالة الفروق (ت) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس..	
170	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة	28
	التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الدراسي.....	29
171	يمثل تحليل التباين الأحادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى	
	الدراسي.....	30
172	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة	
	التنظيمية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.....	31
173	يمثل تحليل التباين الأحادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى	
	الدراسي.....	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
68	يوضح تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.....	01
73	يوضح وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي.....	02
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	03
126	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.....	04
127	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	05
146	يوضح رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة.....	06
147	يوضح رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم الانتماء)	07
148	يوضح رسم انتشار بيانات (بعد الانتماء) حول الخط المستقيم.....	08
148	يوضح شكل انتشار للبواقي (بعد الانتماء) مع القيم المتوقعة.....	09
150	يوضح رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة.....	10
151	يوضح رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم التعاون)	11
152	يوضح انتشار بيانات (بعد التعاون) حول الخط المستقيم.....	12
152	يوضح شكل انتشار للبواقي (بعد التعاون) مع القيم المتوقعة.....	13
154	يوضح رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة.....	14
155	يوضح رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم الاحترام)	15
156	يوضح انتشار بيانات (بعد التعاون) حول الخط المستقيم.....	16
156	يوضح شكل انتشار للبواقي (بعد الاحترام) مع القيم المتوقعة.....	17

158	يوضح رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة.....	18
160	يوضح رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم العدالة)	19
160	يوضح انتشار بيانات (بعد العدالة) حول الخط المستقيم.....	20
161	يوضح شكل انتشار للبواقي (بعد العدالة) مع القيم المتوقعة.....	21
163	يوضح رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة.....	22
166	يوضح رسم المدرج التكراري لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة.....	23
167	يوضح انتشار بيانات (أبعاد الثقافة التنظيمية) حول الخط المستقيم.....	24
167	يوضح شكل انتشار للبواقي (أبعاد الثقافة التنظيمية) مع القيم المتوقع.....	25

مقدمة

نجد هناك الكثير من الدراسات والنظريات التي حاولت تقديم تفسير علمي لسلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال تحليل وتفسير، ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك التنظيمي على كل المستويات الفردية، والجماعية، والتنظيمية نظرا لما تواجهه المنظمة من عدة تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية، فهي دائما تحاول مواجهة هذه التحديات من خلال مواكبة النمو والتطور المستمر والمتسارع، والتنافس الشديد، وهذا ما يؤثر على العادات والقيم الثقافية لكل المنظمة وبالتالي على سلوك وولاء أفراد هذه المنظمات، نظرا لرغبة المنظمات في إطالة دورة حياتها من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية وأهدافها التنظيمية بأقل وقت وأقل تكاليف، وبذلك فهي تلزم المورد البشري على التكيف مع متطلباتها الجديدة، وعلى تطوره الدائم من خلال برامج التدريب المسطرة، وعلى تبنيه سلوك المواطنة التنظيمية داخلها، وعلى الأبعاد والعادات والقيم الثقافية الجديدة، حيث يرى ماتي(2013) أن الثقافة التنظيمية تكسب أعضاء المنظمة عادات السلوك التنظيمي من خلال تقاسم القيم والمعايير والإحساس المشترك بوحدة الرؤية والهدف، وتسهم في تعزيز استقرار المنظمة، أو ترفع من مستوى الالتزام بالمقاصد المشتركة، وتعمق معاني الولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، وتدفعهم باتجاه بذل الجهود الإضافية والتفكير الذي يتجاوز مصالحهم الآنية الذاتية لتحقيق الصالح العام عبر تنمية الشعور الجمعي، ومستوى التطوع التنظيمي. (التهوني وبحيح، 2016، ص187).

ويؤكد أبوبكر(2000) على أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها، ذلك لوجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها نحو العمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المنظمة.(عوض، 2013، ص3) .

ويرى سيزلاقي وولاس(1991) أن الثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية تحتوي

من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية، والأخلاقيات، والنواحي المادية، والتكنولوجيا، ولهذا فإنها تمثل مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الخصائص تتم بالاستمرارية النسبية، وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد في المنظمات التي يعملون بها. (سيزلاقي وولاس، 1991، ص458)

ويرى العطية (2003) أن الثقافة التنظيمية تزايدت لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التراكيب التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر على طريق الثقافة القوية. وحسب باتريشا بوهلر "Buhier" (2001) على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة.

ويرى كارتر "Katz" أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمالها إضافة وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي، والتي تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية واحدة من أنماطها، وأن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة ابتكارية تزيد من فرص تكاملية المنظمة (معمري، 2014، ص4).

في حين يقول روبنز "Robbins" (2001) بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق الفعالية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية

وانجاز أعلى من الموقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمي هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

ويشير أوجان "Organ" بأنه سلوك فردي اجتاهدي تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويتمثل في حرص الفرد على منظمته، ونجاحها، وسمعتها، ووقتها، وممتلكاتها، ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، والفرد يفعل ذلك دون توقع الحصول على تعويض أو حوافز رسمية مباشرة، ويحمل هذا السلوك آثار إيجابية عديدة، والتي من بينها تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرة المؤسسة على الإبداع... وغير ذلك من المميزات التي تحصل للمنظمة ولأفرادها الموظفين. (بن عبد الوهاب، 2013، ص3)

كما قال كاتز "Katz" (1964) أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف والابتكار من قبل الأفراد. (خلادي ونقيب، 2017، ص474)

كما اتفق الباحثون Pahi & Al (2004) على أن السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة، ويرى الباحثون أنه سلوك طوعي ذاتي يتخطى الأدوار الرسمية ولا يرتبط بالدفع النقدي ولا يخضع لقواعد رسمية ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. (نجم وكريم، 2014، ص344).

أما ابوتايه (2012) يقول: أنه سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت

في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها.(أبوتايه، 2012، ص5).

ويشبهه Smith & Al (1983) سلوكيات المواطنة التنظيمية بسلوك المواطن الجيد في مجتمعه، فعندما يقوم المواطن الصالح بأداء بعض الأعمال الخيرية سواء كانت موجهة نحو أفراد معينين أو نحو المجتمع ككل، فإن هذا التصرف يكون بدافع شخصي من الفرد ودون أن يكون مفروضاً بواسطة قوانين الثواب والعقاب بهدف تحقيق الصالح العام.(رشيد وحطي، 2014، ص94).

وأشار Doft & Morcil بأنه ذلك السلوك المرتبط بالعمل والذي يذهب أبعد من متطلبات العمل ويساهم بنجاح المنظمة، وأوضح أن العاملين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التنظيمية فهم يمارسونها عن طريق إبداء المساعدة لفريق العمل والزبائن والقيام بالأعمال الإضافية إن تطلب الأمر ذلك، والبحث عن طريق تحسين المنتجات والإجراءات، وهذه السلوكيات تعزز الأداء المنظمي عن طريق المساعدة في بناء رأس المال الاجتماعي.(الربعاوي والدراجي، 2016).

وحسب العزام(2015) قد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية جل الاهتمام لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات، وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صبغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظّمته التي تحركه تجاه سلوكيات ايجابية ببناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة (العزام، 2015، ص104)

حيث تعتبر ثقافة المؤسسة من أهم المكونات الداخلية للمنظمة تجعلها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى بخصوصية ثقافتها التي تعكس تميزها وتفوقها، وقد تكون أيضاً سبباً في فشلها لعدم قدرتها على تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي الذي يعتبر سبباً في نجاح المنظمات المرهون أيضاً بوجود العنصر البشري الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها وكفاءتها، وذلك ليس من خلال أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية فقط بل بقيامهم بالأعمال التطوعية الاختيارية والايجابية والتي يقوم بها الفرد دون أي حافز

بل بدافع ذاتي متعددا حدود الدور الرسمي، والتي تعزز أسس التعاون داخل المنظمة، وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية التي أضحت من القضايا الإدارية الحديثة بالرغم من كونه أداء غير رسمي خارج عن التوصيف الوظيفي، وهذا ما يستند إليه كل المنظمات العالمية في تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها، وما تسعى إليه المنظمات في الجزائر لكي تكون أكثر تنافسية ومن خلال تفعيل ثقافة المنظمة وأثرها في ترسيخ وتشجيع أفرادها على تبني سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إضافي تطوعي تعاوني داخل المنظمة، لكن المنظمات الجزائرية تمتاز عن غيرها من المنظمات العالمية بخصوصية ثقافية معينة، وقد أشار باحثون أمثال خليفة بوزيدي (1992) وعبدالحفيظ مقدم (1992) ومحمد بوخبزة (1991) وغيرهم، على أن أزمة المؤسسات العمومية الجزائرية، وعدم نجاحها ناجم عن تدهور قيم العمل البناء والمعايير الموضوعية، وأبرزها إسناد المسؤوليات لغير أهلها والسلوك البيروقراطي المتحجر واللامبالاة، وكذا انعدام الضمير المهني والانضباط وسوء التسيير مع تزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة، ظهرت حاجة المنظمات إلى حل تلك المشكلات خاصة ما يتعلق منها بالجانب البشري حتى تمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (صحراوي، 2013، ص2)

وفي هذا الإطار جاءت دراستنا هذه للبحث عن علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقاً من التعريف بمفهوم كل من المتغيرين. وتحديد العلاقة بين أبعادهما في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع، ودرسته من عدة جوانب بتطبيقه على القطاع العام من خلال مقر بلدية عين الملح كعينة الدراسة الميدانية، لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة، ولهذا الغرض تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول .

حيث تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة: اشكالية البحث والانطلاق من جملة تساؤلات، ووضع إجابات مبدئية كفروض للتحقق من صحتها، والهدف من هذه الدراسة، وأهميتها، وتعريف متغيراتها

إجرائيا، وكذا عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ومناقشتها.

بينما تناول الفصل الثاني موضوع الثقافة التنظيمية من خلال: مراحل تطورها، مفهومها، مصادرها،

أهميتها، أبعادها، وظائفها، أنواعها، خصائصها وأهم النظريات المفسرة لها.

بينما تناول الفصل الثالث المواطنة التنظيمية من خلال: مفهومها، قيمها، بعض المفاهيم المرتبطة بها،

حقوقها، واجباتها، علاقتها ببعض المتغيرات، عوائقها، أهميتها، أبعادها، خصائصها، آثارها التنظيمية،

مداخلها المعرفية، التحديات المؤثرة على تنميتها، مقترحات لتفعيلها ومحدداتها.

أما الفصل الرابع تناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال: وصف خصائص العينة، الدراسة

الاستطلاعية وأهدافها، عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في البحث، تصميم مقاييس الدراسة،

الخصائص السيكمترية للأدوات، المنهج المتبع في الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

وفي الأخير تناول الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة لاستخلاص أبرزها والتوصل في الأخير

إلى الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ إشكالية الدراسة
- ❖ التساؤل العام
- ❖ التساؤلات الجزئية
- ❖ الفرضية العامة
- ❖ الفرضيات الجزئية
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مفاهيم الدراسة
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ التعقيب على الدراسات السابقة

من أهم عوامل تحقيق التنمية المستدامة في أي منظمة هو رفع وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لإنجاحها، وجعلها تتوافق مع التطورات الحاصلة في المجتمعات، حيث يكون ذلك اعتماداً على ميدان العلوم الاجتماعية بجميع فروعها وأدواتها، كأساس لتطور أداء الفرد وابتكاره، بصفته محور العملية الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

يجمع المختصون على أن الاستثمار في المورد البشري من أهم عوامل تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وهو أساس تطور كل منظمة واستمرارها، وهذا ما تسعى العلوم الاجتماعية إلى تحقيقه بمختلف تخصصاتها العلمية باعتبارها كأداة للنقد الإنساني وتحقيق التنمية في مختلف المجالات، وفي حال إقرارنا بأن العلوم الطبيعية هي سبيل المجتمعات نحو التقدم التقني والتكنولوجي، يكون لازماً ألا ننسى أن العلوم الاجتماعية بدورها هي أداة للتخطيط لعمليات التنمية البشرية والاجتماعية ومحرك أساسي لكافة عمليات التغير الاجتماعي، وإن من أهم نتائج هذا الاستثمار، رفع مستوى الأداء المهني للعاملين، الذي يضمن رفع مستوى الإنتاج وبالتالي تحقيق الأرباح للمنظمة، ونظراً للتطور التكنولوجي المستمر والتنافسية بين المنظمات يحتم على المنظمة أن تسير هذه لإطالة دورة حياتها، من خلال جعل أفرادها يواكبون ويتوافقون مع التطورات الحاصلة، عن طريق عمليات منظمة ومخططة تسعى إلى إكساب أفراد المنظمة مهارات ومعارف جديدة من أجل تطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية لهذا التنظيم، ومما لا شك فيه أن هذه التغييرات تجلب معها قيم وعادات ثقافية جديدة تتجسد في أنماط سلوكية أيضاً جديدة تسهم في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها، ولا يتأتى هذا إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف، والمهارات، والقدرات الإبداعية، والابتكارية للتفاعل، والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال من أجل تكوين وإضافة قيم تدعم المنظمات في هذا الإطار، بالإضافة إلى مدى استعداد هذه الموارد البشرية من بذل الجهود الكبيرة لخدمة المنظمة مع امتلاك الرغبة القوية في

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

البقاء ضمن كوادرها، والقبول بقيمتها وأهدافها الأساسية. ونزولاً عند رغبة المنظمات في تحقيق الكفاءة والفاعلية فقد أولت المنظمات الاهتمام البالغ بتنمية وتطوير الأداء بالاستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي مما حدا بها لخلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيراتها من المنظمات الأخرى. (القريوتي، 2000؛ العميان، 2002). عن (العزام، 2015، ص103)

ويشير Daft (2001) أن لثقافة المنظمة أهمية في كونها أسلوباً لتفاعل العاملين في المنظمة، وتمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها (العنزي، 2012، ص27).

وتوصلت دراسة الساعاتي والخفاجي (2014) حول الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي إلى أن لثقافة المنظمة دور إيجابي كبير ومهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال عناصرها المتمثلة في الهياكل المادية والرموز والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والشعائر والطقوس. وتوصلت دراسة ربحي (2013) حيث إلى أن لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الإبداع، الاستقرار، العناية بالتفاصيل، التعزيز الإنساني، العمل الجماعي، التوجه بالنتائج، الهجومية والتحدي، التي تحمل قيماً إيجابية بالإضافة إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تشترك إلى حد كبير مع أبعاد الثقافة التنظيمية دور كبير في تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية. في حين توصلت دراسة بومعروف (2014) حول دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل إلى أن للثقافة التنظيمية بأبعادها دوراً إيجابياً في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى توافق العامل أكبر.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

وقد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية جلّ الاهتمام لأنها أساس العملية الإدارية التي تتصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صوغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمته التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناءة ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة. (العازم، 2015، ص104)

تعتبر المواطنة من أهم المفاهيم ذات التأثير كبير في تطور المجتمعات عموماً وتماسكها، وذلك لتعزيزها الارتباط الكامل بين الإنسان ووطنه وحرصه على أداء واجباته ومن ثم أخذ حقوقه، ونجد سلوك المواطنة السائد داخل المنظمات من أهم عوامل رفع مستوى الأداء التنظيمي وتطور المنظمات وتحقيق رضا العاملين بها، والذي يعتبر نتاج سلوك ما يسمى بالمواطنة التنظيمية، من خلال التطرق لأهم مفاهيم وقيم سلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية كجزء منها لدى العمال، وعلاقتها بمختلف المتغيرات، وكيفية تنميتها لديهم، بتجاوز كل معوقاتهما وتحدياتها المؤثرة على العامل بصفته محور العملية الإنتاجية، وأساس نجاح مخرجات المنظمة، من خلال تقديم مقترحات لتفعيلها لما لها من أثر إيجابي على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

والمواطنة من القضايا الحديثة التي شغلت الباحثين، حيث تعتبر من أهم عوامل تطور المجتمعات وانسجامها، من خلال إكساب الفرد العضوية في المجتمع، وتنمية الدور الغير رسمي لديه فيكون سببا في تحسين سلوكه ورفع الأداء والالتزام بالواجبات لديه، والمواطنة هي اللبنة الأولى في بناء شخصية الفرد، وتأكيد ذاته، وهويته الثقافية، والسياسية، وتكيفه الايجابي مع ظروف الحياة لأداء دوره الحضاري المنشود. (الكواري، 2004، ص93)

ويشير العوامرة والزبون (2014) أن المواطنة تشكل الأساس الصلب للبنية الاجتماعية، والثقافية، والسياسية للمجتمع، والتي تشكل خط الدفاع الأول في مواجهة التفكك، وعدم الانضباط الاجتماعي، وهي

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

أداة تحسين اجتماعي، ووطني للفرد داخل المجتمع، وبالتالي فضعف المواطنة يعد مهددا أمنيا للأمن، والسلام الاجتماعي في أي مجتمع، أما حسب رأي مازن (2004) فللمواطنة دور أساسي في تعديل السلوك، ورفع مستوى الالتزام لدى الأفراد، ومن ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات السلوكية تسلط الأضواء عليها الالتزام، نظرا للفوائد المتعددة التي تبين أنه يحققها، حيث أنه عنصر جوهري في فهم سلوكيات الأفراد داخل المحيط وتفسيرها،

حيث توصل سعد الدين وفوزي (2014) في دراسته حول (اتجاهات الشباب الجامعي نحو قيم المواطنة في الجزائر)، إلى أن قيم المواطنة المتمثلة في العدل والمساواة، الحق في العمل، الحق في السكن....، تمثل معيقات في سبيل تجسيد ممارسة فعلية للقيم السامية للمواطنة، في حين أن دراسة Wood (2009) حول (الشباب والمواطنة الصالحة) توصلت إلى أن المواطنة الفاعلة لدى الشباب متوسطة فيما يتعلق بالمسؤولية اتجاه مشكلات المجتمع، والاهتمام بالآخرين، فنلاحظ أن معظم الدراسات قد وقفت عند زوايا متعددة من قيم المواطنة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وهذا دليل على أهمية قيم المواطنة في توجيه سلوك الأفراد في المجتمع،

فمن خلال مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنها ترتبط مباشرة بالعنصر البشري، ومدى تمتعه بحرية التصرف في مجالات معينة، ومواقف معينة بعيدا عن واجباته الرسمية، وتكوم ناتجة عن قناعاته الخاصة، وقيمه، ومدى شعوره بالانتماء، والاحترام، والتعاون، والعدالة داخل هذا التنظيم، والتي تعتبر من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية، ولهذا نجد عدة دراسات تتناول العلاقة بين المتغيرين، ومدى التأثير الحاصل بينهما انطلاقا من أبعاد أخرى غير السابقة، فنجد دراسة الطائي وجواد (2014) حول (دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية)، التي تسعى إلى الكشف عن مستوى ثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة العراقية، ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، ومدى تأثير الثقافة المنظمة في هذه السلوكيات. حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الثقافة السائد دون المستوى المطلوب عكس

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

مستوى سلوكيات المواطنة الذي كان مرتفعا، ولم يظهر هناك أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد نظام المراقبة السائد الذي كان له أثر معنوي. أما دراسة بن عودة(2016) حول (تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية التي تم اختيارها في قطاع صناعة الجلود، حيث توصلت إلى ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق. ماعدا بعدي تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط كانا بمستوى متوسط، في حين كان مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية متمثلة في: الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة، ومستوى متوسط في محدد الرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية في جميع الأبعاد. أما دراسة الترهوني وبحيح (2016) حول (التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية)، حيث توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تقع ضمن المستوى المتوسط مع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة متمثلة في: الأنظمة والقوانين، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية...الخ.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في البيئة الجزائرية أيضا والتي أنتجها الفكر الإداري الحديث، وأصبح كيفية تنمية هذا السلوك الغير رسمي الشغل الشاغل للباحث الجزائري قناعة منه بأنه من أهم عوامل، نجاح ونمو المنظمات وتحقيق الفعالية التنظيمية وتجسيد الالتزام الوظيفي لدى أفرادها وبلوغ أعلى درجات الولاء لها، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في انتقاء العاملين لديها من خلال برامج الاختيار المهني وتسعى إلى البناء القيمي والشخصي لهم الذي ينعكس على نمو سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والتي بدورها تكون سببا في تفاني العامل ونمو الروح المعنوية والإبداع والمساعدة لديهم

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

خارج التوصيف الوظيفي، أي كسلوك إضافي ينعكس على التنظيمات ويخلق تفاعل ايجابي بين أعضاء المنظمة، ويعزز انتمائهم، ويرفع مستوى رضائهم الوظيفي وأدائهم مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولعل من أهم أسباب نمو سلوك المواطنة التنظيمية أو إضعافها هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم كونها تمثل المفاهيم والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة، وأيضا مشتركة بين العاملين فيها، لأنها تعطي الفرد داخل المنظمة الشعور بالهوية التنظيمية، وتجعل سلوكه منسجم مع الأهداف العامة للتنظيم، من خلال هذا التحليل يمكن القول أن للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها من مدى الشعور بالانتماء، والاحترام، والتعاون، والعدالة داخل هذا التنظيم الذي يعكس ثقافة الاتصال داخل التنظيم وأنماطه علاقة بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

من اجل ذلك نسعى في بحثنا إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة وممثلة في ما يلي: الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري. داخل مؤسسة عمومية، وذلك من خلال تحليل أبعاد متغير الثقافة التنظيمية انطلاقا من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى وأهم القوى التي تنمي سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل وتفسير المعطيات والبيانات التي يتم رصدها ميدانيا في مقر بلدية عين الملح بولاية المسيلة، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال العام .

2- التساؤل العام:

- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

ويتفرع عن هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية:

3- التساؤلات الجزئية:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

من خلال التساؤل العام تدرج إلينا التساؤلات الفرعية التالية :

- (1) هل تؤثر قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح
- (2) هل تؤثر قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (3) هل تؤثر قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (4) هل تؤثر قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (5) هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (6) هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس لدى موظفي مقر بلدية عين الملح .
- (7) هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (8) هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الخبرة المهنية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

4 - الفرضية العامة:

تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح

5 - الفرضيات الجزئية:

- (1) تؤثر قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (2) تؤثر قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (3) تؤثر قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.
- (4) تؤثر قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

5) تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

6) توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

7) توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

8) توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح.

6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- تحديد العلاقة الموجودة بين قيم الانتماء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتبار هذا البعد أحد أهم العوامل المؤثرة والمعايير المتحركة في بذل الجهود التطوعية للأفراد داخل التنظيم، وتضحياتهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

- تحديد العلاقة الموجودة بين قيم التعاون وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتبار هذا البعد أحد أهم العوامل التي تشعر الفرد بأنه غير وحيد مسنود من طرف زملائه في حالة وقوعه في أي مشكل، وأنه بإمكانه طلب المساعدة في إنجاز أي مهمة، وهذا ما يدفعه إلى السعي دائما بذل الجهود التطوعية لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

- تحديد العلاقة الموجودة بين قيم الاحترام وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زاد الاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة على مختلف مستوياتهم زادت الثقة بينهم، وزاد معها الإصرار على تحقيق أهداف التنظيم حتى من خلال السلوك التطوعي لشعور الأفراد بمكانتهم، أنهم جزء من هذا التنظيم.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- تحديد العلاقة الموجودة بين قيم العدالة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، فشعور الأفراد أنهم سواسية، ومتكافئون أمام القانون الداخلي للتنظيم ينقص من خوفهم ويزيد من مبادراتهم وجهودهم التطوعية لضمان تحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت وأقل تكلفة.

- تحديد العلاقة الموجودة بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومدى تأثيرها من خلال التفاعل فيما بينها ومن خلال تفاعلها كمتغيرات مستقلة مجتمعة ومع المتغير التابع (تنمية سلوك المواطنة التنظيمية).

- التعرف على الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية لدى موظفي بلدية عين الملح. وأيها لديه تأثير أكبر في تنمية هذا السلوك التطوعي، وأي فئة لديها المبادرة والتضحية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة في كل متغير على حدى.

7- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة أبعادها المختلفة والعوامل المؤثر فيها، من أجل اتخاذ القرارات الملائمة لتعزيز الأبعاد الايجابية من أجل تحقيق رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم، مما يدفعهم إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إبداعي غير رسمي ويسهم في حل الكثير من المشكلات التي تعترض سبيلهم من خلال ابتكار أساليب عمل جديدة بعيدة عن النمطية التقليدية المعتادة، وخاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمانية التي لها تعامل مع المواطن مباشرة، حيث يعتبر فيها السلوك الإبداعي الناتج عن سلوك المواطنة التنظيمية من أهم أسباب إنجاح التنظيمات.

8- مفاهيم الدراسة:

8-1- الثقافة التنظيمية:

لغة: يختلف العلماء في تعريفهم للثقافة فبعضهم يعرفها بالسلوك المكتسب، والآخر يراها مجرد تجريدات مأخوذة من السلوك، وبعض العلماء يقصر الثقافة على الأفكار، والآخر يراها في الأشياء المادية التي

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

يستخدمها الإنسان .(وصفي، 1981، ص8)

اصطلاحاً: يعرف الهواري (2002) الثقافة التنظيمية بأنها " نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم، والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - في المنظمة- كما استقرت، بما في ذلك الأمثال الشعبية السائدة، وقصص البطولة، وقصص الشهداء، والمحظورات، والمحرمات، والطقوس الاحتفالية، والمناورات السياسية، والحركات المسرحية التنظيمية" (المرجع السابق، ص8).

ويعرفها David (2005) على أنها " منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والزبائن، والطريقة التي بها يتم إنجاز المهام، والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة. ويشير Patrik (2008) على أنها "مجموعة محددة من القيم، والمعايير المشتركة الموجودة لدى العاملين والمجاميع في المنظمة، والتي تسيطر على الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح خارجها.(مهدي، 2010، ص44).

إجرائياً: مجموعة من الأفكار والمعتقدات والمبادئ والسلوكيات التنظيمية السائدة والتي يؤمن بها موظفو بلدية عين الملح ويشتركون فيها ويدافعون عليها، وهي الدرجة التي يحصل عليها الموظف في بلدية عين الملح في مقياس الثقافة التنظيمية .

8-2- المواطنة التنظيمية:

لغة: ورد في لسان العرب بأن المواطنة مأخوذة في العربية من الوطن: المنزل تقيم به وهو موطن الإنسان ومحلّه، وطن يطن وطناً أي أقام به، وطن البلد اتخذه وطناً، توطن البلد اتخذه وطناً، وجمع الوطن أوطان أي منزل إقامة الإنسان ولد فيه أم لم يولد. (ابن منظور، 1993، ص338).

اصطلاحاً: عرف Organ وآخرون (1994) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " ذلك السلوك الفردي الطوعي والاختياري الذي يقع خارج نطاق الأدوار الوظيفية الرئيسية ويعتمد كلياً على الجوانب التعاونية

الفصل الأول **الإطار العام للدراسة**

من الأفراد داخل التنظيم ولا يشتمل على مكافآت أو حوافز جراء القيام به ويؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة".

أما Schnake and Dumbler (2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها". (العازم، 2015، ص111)

إجرائيا: هو مجموع السلوكات، والممارسات التطوعية الاختيارية لموظفي بلدية عين الملح، والتي تجسد روح التعاون، والانسجام، والتكاتف داخل مقر البلدية، وهي الدرجة التي يحصل عليها الموظف في بلدية عين الملح على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

9- الدراسات السابقة:

9-1- الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

9-1-1- دراسات أجنبية:

- دراسة راث Ruth Alas (2009) : مقال بعنوان:

Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility

(أنماط الثقافة التنظيمية كمؤشرات تنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) هدف البحث إلى دراسة وتحديد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال تصميم وتوزيع استبيان على 38 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية في 8 بلدان هي: الصين، استونيا، اليابان، روسيا، فلندا، سلوفاكيا، ألمانيا والتشيك من خلال مجموعة دينكو رينغوا الاستشارية خلال الفترة 2007-2008، حيث اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية هي: التسلسل الزمني، العشيرة، السوق، المرونة وعلاقتها بدرجة التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مصالح

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

الوكلاء من جهة والأداء تجاه القضايا الاجتماعية من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أن هناك أنواع مختلفة من الثقافات في هذه الدول، حيث أن الثقافة السائدة في المؤسسات الفنلندية والاستوائية بعد العشيرة هو المسيطر أما المؤسسات الصينية فتسودها المرونة والسوق أكثر، في حين تركز الثقافة في المؤسسات اليابانية، الألمانية، الروسية، التشيكية والسلوفاكية على بعد التسلسل الهرمي، إذن الثقافة التنظيمية التي تعتمد على التسلسل الهرمي هي المهيمنة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة المرنة تشجع على تبني المسؤولية الاجتماعية في الاتجاهين: الأداء تجاه القضايا الاجتماعية وأيضاً الاهتمام بمصالح الوكلاء، أما المسؤولية الاجتماعية في ظل ثقافة العشيرة فإنها في اتجاه واحد وهو الأداء الثابت تجاه القضايا الاجتماعية دون مراعاة مصالح الوكلاء.

- دراسة بولينت وعدنان Bulent & Adnan (2009)، بعنوان:

The role of organizational culture on effectiveness.

(دور الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية)، وقد حاول الباحثان تحليل الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة على فاعلية المنظمة. من خلال توزيع استبيان مكون من 39 بنداً للثقافة التنظيمية، و29 بنداً للفعالية التنظيمية مع 5 بدائل للإجابة، على عينة قدرها 600 موظف في شركات التصنيع بتركيا، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وحدد الباحثان مجموعة من أبعاد الثقافة التنظيمية: المشاركة، التعاون، تدفق المعلومات، التعلم، العناية بالعملاء، التوجه الإستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، الاتصالات، التنسيق والتكامل، نظام المراقبة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة واضحة بين الفاعلية التنظيمية، وأبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة، وهي: المشاركة، التعاون، تدفق المعلومات، التعلم، العناية بالعملاء، التوجه الإستراتيجي، نظام المكافآت والحوافز، نظام المراقبة، الاتصالات، التنسيق والتكامل. وأن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة في الفاعلية التنظيمية يركز أكثر في مستوى الإدارة الوسطى.

- دراسة شنايدر Schneider (2000) بعنوان:

"Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture"

(«لماذا تفشل أفكار الإدارة الجيدة: القوة المهملة للثقافة التنظيمية»)، جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح الأفكار الإدارية، لأن جودة الأفكار الإدارية لا تكفي وحدها للنجاح في حالة عدم توفر الثقافة التنظيمية اللازمة لتنفيذ هذه الأفكار، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يتم تصنيف الثقافات التنظيمية السائدة وفقاً لتقدير النمط القيادي إلى ثقافة الضبط، والرقابة، والإحكام، والمشاركة والتعاون، وثقافة الأداء العالي، وثقافة التهذيب والرعاية .

- ثقافة المشاركة والتعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات المبنية التي تقوم على فلسفة فرق العمل.

- ثقافة الأداء العالي هي الثقافة السائدة في الجامعات والمعاهد العلمية.

- ثقافة التهذيب والرعاية هي الثقافة السائدة في المنظمات التربوية والدينية.

- دراسة مولتال Maulletal (2001) بعنوان:

" Organisational culture and quality improvement"

(الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لقياس وتحليل الثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تعتمد عليه المنظمات خلال تطبيق الجودة، تم توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في أربعة أقسام من أكبر المنظمات المالية في انكلترا، تم استرجاع منها 235 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وكانت ممثلة بـ 138 امرأة و 97 رجل، في حين كان 60% من أفراد العينة يفوق عمرهم 30 سنة و 25% أقل من 25 سنة، وكان 50 % منهم يتمتعون بخبرة مهنية تفوق 10 سنوات.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن الوصول لنموذج معين للثقافة التنظيمية الذي ينبغي أن تتبناه المنظمة عند الشروع بتطبيق أنظمة الجودة، إذ يتضمن هذا النموذج أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: التوجه نحو العميل، التنظيم، الإبداع.

- دراسة ALawi et al (2007) بعنوان:

Organizational Culture and Knowledge sharing: Critical success factors

(الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة: عوامل النجاح الحاسمة)، وهي عبارة عن دراسة تطبيقية أجريت في دولة البحرين على منظمات في كل من القطاعين العام والخاص، والغرض من الدراسة هو بيان دور بعض عوامل ثقافة المنظمة مثل: (الثقة، الاتصال بين العاملين، نظم المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة) في نجاح المشاركة بالمعرفة، ودورها المهم في تحديد العلاقات بين العاملين، وتوفير الإمكانيات للتغلب على المعوقات لتبادل المعارف، اختار الباحثون في دراستهم الجمع بين المنهج البحث الكمي (من خلال البيانات الكمية المسوحة) والمنهج النوعي (من خلال المقابلات شبه المنظمة) من خلال أسلوب المقابلات مع الموظفين في مختلف المنظمات في كلا القطاعين، ومن خلال عينة قصدية في القطاعين في مملكة البحرين للذين يحسنون اللغة الانجليزية تم توزيع 300 استبيان وتم استرجاع 231 بمعدل استجابة 77%، وما توصلت إليه الدراسة هو أن الثقة، الاتصالات، أنظمة المعلومات، المكافآت، هيكل المنظمة جميعها عوامل تتعلق بالمشاركة بالمعرفة في المنظمات.

9-1-2- دراسات عربية:

- دراسة شريف وعدنان (2016) بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فعالية المنظمة "

هدف هذا البحث إلى اختيار علاقة تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير في الفعالية التنظيمية كمتغير مستجيب وبوجود الشفافية المالية كمتغير وسيط في الشركة العامة لتجارة السيارات ببغداد، ومحاولة

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

الخروج بتوصيات تسهم في تحقيق فاعليتها التنظيمية، وطبق هذا البحث على عينة قصدية عمدية من المدراء ومعاونيهم بلغ عددهم 67 فرداً، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ولقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيها بينها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ارتفاع مستوى متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية)

- وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية.

- دراسة محمود (2007) بعنوان:

" أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية "

هدف هذا البحث إلى قياس علاقة وأثر أبعاد (التكيف الخارجي والتكامل الداخلي) في عناصر الثقافة التنظيمية المتبلورة في بيئة المديرية العامة للتربية- فرع الرصافة الثانية، وطبق هذا البحث على عينة قصدية من مدراء يعملون في الدائرة المبحوثة بلغ عددهم 35 فرداً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات ولقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيها بينها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- توجد علاقة أثر معنوية لبعد التكيف الخارجي في بناء عناصر الثقافة التنظيمية.

- لا توجد علاقة ارتباطية بين عناصر التكامل الداخلي وعمليات تكوين بناء الثقافة التنظيمية.

- أن مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية ليس بالمستوى المقبول.

- دراسة صادق وآخرون (2016) بعنوان:

" دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر القيادات الإدارية في المعهد التقني الإداري في مدينة أربيل/ وقد اشتملت عينة البحث على 37 من

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد استمارة الاستبانة

لجمع البيانات المطلوبة بهدف تحليلها للتوصل إلى نتائج الدراسة التي كانت كالتالي:

- وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الثقافة التنظيمية بأنماطها الرئيسة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة وثقافة العمليات) والولاء التنظيمي بأبعاده (الإحساس بالانتماء، الاندماج والمساهمة الفعالة).
- عدم وجود علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وبعدي الإخلاص والوفاء.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الإحساس بالانتماء، والاندماج والمساهمة الفعالة.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعدي الإخلاص والوفاء.

- دراسة عابنة وحتملة (2013) بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية والإبداعية والمهمة والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد- الأردن، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام في المحافظة (8 مستشفيات)، وتم توزيع 300 استبانة على عينة قصدية مسحية لجميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وتم استرجاع 253 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

- دراسة العسكري (2013) بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية "

ركزت الدراسة على بيان علاقات الارتباط والأثر بين متغيري الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي اعتمادا على استمارة استبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده التالية: الثقة، الصراع الفكري، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة والتشارك المعرفي كمتغير تابع، شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، وتم استرجاع (63) صالحة للمعالجة الإحصائية، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في التشارك المعرفي تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل ووجود فروق تعود للجنس.

9-1-3- دراسات جزائرية:

- دراسة علوط (2013) بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة "

وجاءت هذه الدراسة بهدف تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية من خلال أبعادها المختلفة والمتماثلة في: القوانين والإجراءات، القيم التنظيمية، الأنماط التنظيمية، التوجهات التنظيمية على فاعلية المنظمة. من خلال توزيع استبيان للثقافة التنظيمية، وآخر للأداء الوظيفي ، على عينة قسدية قدرها 200 عاملة من مجتمع أصلي قدره 709 بأربع مؤسسات عمومية استشفائية بولاية الجلفة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى:

الفصل الأول ➤ الإطار العام للدراسة

- تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

- تؤثر القيم التنظيمية السائدة على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

- توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة والأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

- توجد علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من الطرف الإدارة والأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

- دراسة بومعراف (2014) بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل "

وجاءت هذه الدراسة بهدف دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية في تحقيق

التوافق النفسي - الاجتماعي للعامل، من خلال دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد

خضير بسكرة، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استمارة

مقياس مكون من ثلاث أجزاء؛ خصائص العينة، مقياس الثقافة التنظيمية بأبعاده التالية: المعايير،

القواعد، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم الاحترام، قيم التعاون. ومقياس التوافق النفسي - الاجتماعي بأبعاده

التالية: التوافق الشخصي، التوافق الأسري، التوافق الاجتماعي، التوافق المهني، من خلال مسح

شامل لمجموع 100 موظف بمصالح التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن للثقافة التنظيمية دورا ايجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة الجزائرية،

من خلال إيجاد علاقة ارتباطية بين التوافق النفسي - الاجتماعي بأبعاده الأربعة والثقافة التنظيمية

بأبعادها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في تقبل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة

بمستوى التوافق النفسي - الاجتماعي للموظفين، لصالح المتقبلين.

- كلما زاد تقبل الثقافة التنظيمية كلما كان مستوى توافق العامل أكبر.

- دراسة صحراوي (2013) بعنوان:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية "

يهدف البحث الحالي إلى دراسة علاقة الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية بالضغط المهني وفعالية الذات والالتزام التنظيمي لإطاراتها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي، وعلى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لمتغيرات الدراسة، وضم استبيان الثقافة التنظيمية الأبعاد التالية: قيمة القوة، قيمة الصفوة، قيمة المكافأة، قيمة الفاعلية، قيمة الكفاية، قيمة العدل، قيمة العمل، قيمة النظام. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع إطارات الجامعة ما بين أساتذة وإداريين من حملة شهادات الليسانس، مهندس الدولة، ماجستير فما فوق. وقد تم اختيار أفراد عينة البحث في بداية بالطريقة العشوائية الطبقية، والتي بلغت 1000 إطاراً، إلا أنه ونظراً لعدم استرجاع الاستبيانات من قبل أفراد العينة وما استرجع منها كان غير صالح، اضطرت الباحثة لإعادة توزيع الاستبيان للمرة الثانية معتمدة على العينة الاعتبارية، وفي الأخير بلغت عينة البحث 330 فرداً موزعين بنحو 115 أستاذاً و225 إداري. وأهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة.
- أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية ضعيفة وهشة وهي مصدر الضغط المهني الذي يعاني منه

إطاراتها سواء الأساتذة أو الإداريين.

- توجد علاقة بين الثقافة وأبعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة.
- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة.
- دراسة بن عيسى (2005) بعنوان:

" ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية في الجزائر "

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج العقلي الاستقرائي للواقع المدروس من أجل الخروج بأحكام علمية تفسر سلوكات وأفعال الأفراد داخل المؤسسة، معتمدا على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الضرورية، بالإضافة إلى السجلات والوثائق الإدارية والملاحظة والمقابلة.

وطبقت هذه الدراسة مع (678) عامل ليتوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكات والأفعال، أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بإستراتيجية ذاتية وخاصة بأصحابها.
- أن الفئة القيادية داخل المؤسسة توطر وتوجه سلوكاتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية؛ المجال التنظيمي، البيروقراطي.
- أن العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية حالة من حالات التآلف والتانس، وليست علاقة تضامن من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- عدم رضا العمال عن وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، ولديهم جملة من المطالب.
- دراسة بوقرة (2008) بعنوان:

" المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية "

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي حتى يتسنى له وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، وواقع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة، وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي، وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات التنظيمية.

قام الباحث بربط ثقافة المجتمع بثقافة المؤسسة، وكيف تتعكس عليها، وتحليل هذا الواقع من خلال أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة، المقابلة، والملاحظة، الوثائق والسجلات المتوفرة.

طبقت الدراسة على عينة قدرها (90) عاملا من مجموع (363) عاملا تم اختيارها بطريقة عشوائية ليتوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية أي:
- كلما تناقصت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما واد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- كلما كانت القيم الثقافية المتحركة في طرق التسيير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

9-2- الدراسات التي تناولت المواطنة التنظيمية:

9-2-1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة Padsakoff & Al (2009) بعنوان :

individual and organizational level Consequences of Organization citizenship behavior : A Meta-Analysis

" أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي و التنظيمي " الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك بالاعتماد على (168) موظف و(38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على (تقييم الإدارة لأداء العاملين، تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، والغياب)، وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال (إنتاجية المنظمة، الكفاءة الإنتاجية، ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف). وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل : تقييم الإدارة للعالمي، وقرارات تخصيص العوائد، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، ومعدل الغياب،

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

حيث أن وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها، ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل ايجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل.

- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل : الإنتاجية والكفاءة، وتخفيض التكاليف ورضا العملاء، وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض الإنتاج، وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

- دراسة Chinomona (2011) بعنوان:

The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector.

" تأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي: حالة قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي" جاءت هذه الدراسة لملء الفجوة حول أثر روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم من إدراك أهمية الدعم التنظيمي لأداء الموظفين الوظيفي في الشركات الكبيرة، أنما لم يكن لها وجود في الشركات الصغيرة، وشملت العينة كل موظف تعمل في قطاع التصنيع والخدمات كعينة مسحية حيث تم توزيع 450 استبيان واسترجع منها 320 صالح للمعالجة الإحصائية بنسبة 71.1% في ثالث مدينة في زيمبابوي، وتم طرح خمسة فرضيات اختبرت بطريقة تجريبية، وكانت نتيجة الدراسة:

- أن هناك علاقة ايجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي.

- دراسة Kambu (2012) بعنوان:

Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

" تأثير تبادل الأعضاء القياديين، الدعم التنظيمي المدرك، ثقافة بابوا العرقية وسلوك المواطنة التنظيمية تجاه أداء الموظفين للعاملين في مكتب سكرتير مقاطعة بابوا".

هدفت من هذه الدراسة إلى تحليل واكتشاف تأثير تبادل الأعضاء القياديين، والدعم التنظيمي والثقافة المدركة (ثقافة بابوا العرقية) تجاه سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظف. وتتألف عينة البحث من 300 موظف من بابوا الإثنية، الذين تتاح لهم الفرصة للعمل في مكتب أمين مكتب مقاطعة بابوا. استخدمت هذه الدراسة التحليل الوصفي الإحصائي لتحديد خصائص المستجيب لكل مؤشر من المتغيرات، وفي الوقت نفسه، لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وقد أثبتت النتيجة من هذه الدراسة أن:

- التبادل الجيد بين الأعضاء القياديين غير قادر بعد على تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين أداء الموظفين.

- بالنسبة لتصور الدعم التنظيمي، فإن الثقافة (ثقافة بابوا العرقية) بشكل جزئي قادرة على تحسين أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.
- أنه من أجل تعزيز انضباط العمل وتحسين روح عمل الموظفين، يجب على القائد مراعاة عوامل الثقافة المحلية والتواصل والعمل.

- دراسة zadeh & al (2015) بعنوان:

Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators

" العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية في المربين الفيزيائيين". وكان الهدف من هذه الدراسة هو تصميم نموذج تنبؤ سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين البدنيين من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية. تم إجراء المسح بواسطة البحث التطبيقي. شمل المسح جميع المعلمين البدنيين الذين كانوا يعملون في كرمان. تم اختيار العدد

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

الإجمالي (273 معلماً) كعينات. تم الاعتماد على استبيانات الموحدة تتكون من العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والارتياح الوظيفي استخدمت لجمع المعلومات. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقات مهمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مع سلوك المواطن التنظيمية.

- كان الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والالتزام العاطفي والعدالة التفاعلية أفضل عوامل التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية.

- وعلاوة على ذلك، أشار تحليل المسار إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط مباشرة بسلوك المواطن التنظيمية، ولكن الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال التأثير على الرضا الوظيفي المتأثر في سلوك المواطن التنظيمية.

دراسة Ghiani & Hsieh (2012) بعنوان:

-The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior

" تأثيرات الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي على الأداء الوظيفي: تأثيرات الوساطة لسلوك المواطن التنظيمية " ترى هذه الدراسة أن الفنادق تحت ضغط مستمر من الحاجة إلى التنافس، وليس فقط الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق، وعلاوة على ذلك، يجب على الفنادق إلهام موظفيها لأداء أفضل ما لديهم وتشجيع الموظفين على الوفاء بمسؤولياتهم كمواطنين، مع اعتراف الأكاديميين والصناعيين بأهمية سلوك المواطن التنظيمية، قيمت هذه الدراسة مدى إدراك موظفي الفنادق للدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، وسلوك المواطن التنظيمية، والأداء الوظيفي؛ وفحص العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، من خلال إتباع المنهج الوصفي وشارك ما مجموعه 513 موظفا كعينة مسحية من

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

فنادق تايوان في الدراسة، تم تحليل البيانات من خلال، الإحصاء الوصفي، تحليل عامل التوكيد، ونمذجة المعادلة الهيكلية.

وأشارت النتائج إلى أن:

- الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي يؤثران إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- لم يؤد الدعم التنظيمي المعزز إلى التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي.
- أثر التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي.
- وقد تصرف السلوك التنظيمي كوسيط جزئي بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي. وكذلك بين التمكين النفسي والأداء الوظيفي.

9-2-2- دراسات عربية:

دراسة إبراهيم (2017) بعنوان:

" الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي "

يهدف هذا البحث إلى تحرير الدور الوسيط للتمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وبغية تحقيق ذلك تم استخدام استمارة الاستبانة التي وزعت على مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية في مدينة بغداد - الرصافة قدرها (100) فرد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية واسترجع منها (96) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.
- وجود دور وسيط للتمكين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- دراسة بن عبد الوهاب (2013) بعنوان:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

" الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات "، هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاثة أنواع من المنهج الوصفي (المسحي - المقارن - الارتباطي). واستخدمت الباحثة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (58) مديرة كعينة مسحية، بالإضافة إلى عينة طبقية عشوائية من معلمات تلك المدارس بلغ عددهن (556) معلمة، واعتمدت الدراسة على استجابات (55) مديرة، و(556) معلمة، أي (611) فرداً، وتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (SPSS) حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: القيم السائدة في التنظيم، الابتكار وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، توافر المعلومات.

- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الكياسة، الضمير الحي والتفاني في العمل والسلوك الحضاري، الروح الرياضية، التعاون والإيثار.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس. - وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح معلمات المدارس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية عامة (الدرجة الكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة سعيد وعبدالستار (2014) بعنوان:

" دور تبادلية القائد- العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية "، يهدف البحث إلى اختبار علاقة تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط لدى العاملين في مركز وزارة الهجرة والمهجرين العراقية، ولتحقيق أهداف هذا البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية ضمت (56) فرداً من العاملين في الوزارة المذكورة، ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث تمثلت في ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تبادلية القائد- العضو والثقة التنظيمية .
- عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تبادلية القائد- العضو وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أن للثقة التنظيمية دوراً مهماً في زيادة تأثير تبادلية القائد-العضو في سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة رشيد ومطر (2014) بعنوان:

" سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة "

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. واعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، وقد اعتمدت هذه الدراسة أسلوب العينة المزدوجة للحصول على البيانات المطلوبة لأغراض التحليل، وقد شملت العينة الأولى رؤساء الأقسام العلمية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمنها جامعة القادسية بينما ضمت العينة الثانية أعضاء الهيئة التدريسية. وقد قام الباحثان بتوزيع (378) استمارة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم استرجع منها (293) استمارة أي بنسبة استرجاع بلغت (77.5%).

واستعمل الباحثان الاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة. كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لتحقيق أهدافها التي أظهرت :

- وجود علاقة تؤثر ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة حميد (2016) بعنوان:

" انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين "

يهدف هذا البحث إلى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في أداء العاملين، إذ تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية : الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، دورها الكبير في تحقيق أهداف كل منظمة وموظفيها في أن واحد، وتم اختيار القطاع التعليمي كميدان للتطبيق من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ اختير عدد من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة كعينة للبحث تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة وبواقع (82) فردا، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، واستخدم البرنامج الإحصائي (spss) في إدخال وتحليل بيانات البحث، وأسفرت الدراسة على عدد من النتائج أكدت معظمها على:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزيز أداء العاملين .
- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وأداء العاملين.

9-2-3- دراسات جزائية:

- دراسة معمري (2014) بعنوان:

" إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) على عينة طبقية عشوائية مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- لا توجد فروق في إدراك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية.
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- دراسة مناصرة وبن ختو (2015) بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين "، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة من خلال أبعاد المواطنة التنظيمية التالية: (الإيثار، اللياقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع 40 استبيان كعينة للدراسة اختيرت بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي الذي بلغ 102 عامل يعمل بمؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، وقد تم استرجاع 34 منها فقط وبعد مراجعتها تم قبول 30 استمارة فقط صالحة للمعالجة الإحصائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية .

- تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر على أداء العاملين بدرجة متوسطة .

- دراسة معمري وبن زاهي (2014) بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة "، تهدف هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والفائدة من أداء العمال لمثل هذه السلوكيات، والتعرف على مستوى أداء عمال سونلغاز للسلوكيات التطوعية، وما مدى اختلاف ذلك تبعا لمتغير الجنس والأقدمية، وهذا ما جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، شملت هذه الدراسة 110 موظف من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز "سونلغاز" مركز التوزيع 1 - 2 بورقلة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره Mackenzie & Podsakoff (1989). ويتكون هذا المقياس من 41 بند تقيس خمس أبعاد وهي

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

(الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، صدق المواطنة)، تم تطبيق المقياس عن طريق الباحث وذلك بتوزيع حوالي 120 نسخة على الموظفين وتم استرجاع 113 تم إلغاء ثلاثا منها لعدم ملئها بشكل مناسب وبقيت حوالي 110 نسخة صالحة للمعالجة الإحصائية علما أنه تمت معالجة بيانات

الدراسة باستخدام برنامج (spss) الإصدار التاسع عشر وخلصت الدراسة على النتائج التالية:

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

- دراسة معراج وشرع (2009) بعنوان:

" العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجية التنافسية "، يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير معنوي طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة وكذلك وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في رضا العاملين.

- دراسة خلادي ونقيل (2017) بعنوان:

" تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي "، كشف علم الإدارة الحديث أن المورد البشري الذي يطمح لإنجاح مؤسسته لا يكتفي بالعمل الموصوف له بل يتعداه إلى القيام بعمل تطوعي

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

يطلق عليه اسم سلوك المواطنة التنظيمية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن، حيث كانت استطلاعية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير على أساس المتغيرات التصنيفية المدروسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة سواء كانوا باحثين أو بيداغوجيين أو الدين وكلت إليهم مهام إدارية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وقد بلغ حجم العينة (53) أستاذ تم اختيارهم بطريقة عرضية (الصدفة) بغض النظر عن مؤهلاتهم أو درجاتهم العلمية أو تخصصاتهم، قام "الباحثين" بتصميم استبيان من خلال المراجعة لأدبيات الدراسة وما قدم حول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استعان الباحثان في تصميم أداة الدراسة بالمقاييس والاستبيانات المتعلقة بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وتتكون الأداة من قسمين الأول يشمل المتغيرات السوسيو ديمغرافية (الجنس، الخبرة)، أما القسم الثاني فيشمل (35) فقرة تقيس خمسة أبعاد هي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بورقلة مرتفع.
- لا توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي بورقلة تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية.

9-3- الدراسات التي تناولت المتغيرين معا:

- دراسة Mohant & Rath (2012) بعنوان:

Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors?

"هل من الممكن أن تكون الثقافة المنظمة مؤشراً لسلوكيات المواطنة التنظيمية ؟" كشفت هذه الدراسة إن إظهار العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو أحد أسباب الثقافة المنظمة القوية، وكانت عينة الدراسة تتكون من 344 موظفاً في ثلاثة منظمات هندية تمثل ثلاثة قطاعات هي الصناعية، تكنولوجيا

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المعلومات، المصرفية. وتم جمع البيانات عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الدراسة، وهدفت الدراسة إلى بيان أن الثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات والمعايير، استقلالية الأفراد، المسؤولية الفردية، التسامح مع النزاعات، الهيكل، تحمل المخاطر، الدعم) تكون مؤشرا يمكن من خلاله التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية بأبعادها (الإيثار، صحة الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة). وتوصلت الدراسة إلى أن:

- هناك ارتباطاً كبيراً بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية نتيجة قوة الثقافة في كل المنظمات،
- إن سمات سلوكيات المواطن التنظيمية ظهرت لوجود ثقافة تنظيمية صحية، وتميزت المنظمة في القطاع الصناعي بهذا الارتباط أكثر من غيرها ويعود ذلك للأجور والامتيازات وتساوي الفرص والأمان الوظيفي.

- دراسة بن عودة (2016) بعنوان:

" تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية " تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناع الجلود ممثلا بسبعة مدابغ تعد من أكبر وأعرق المدابغ العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مدابغ خاصة. وباستخدام المنهج الوصفي التحليل طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف تم بأسلوب العينة متعددة المراحل نظرا لصعوبة الحصر الشامل، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجل تحققهم بمستويات مرتفعة ، ماعدا (الرضا الوظيفي ، الدعم التنظيمي) سجل تحققهم بمستويات متوسطة.

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطن التنظيمية

- وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطن التنظيمية.

- تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطن التنظيمية مجتمعة جاءت على الترتيب التالي: احتل بعد التوجه بالفريق المرتبة الأولى، يليه بعد الاحتواء والترابط في المرتبة الثانية، يليه بعد تشجيع الإبداع والابتكار في المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطن التنظيمية مجتمعة.

- تبين بأن هناك اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من اختلاف (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)، إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة " طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

-تبين بأن هناك اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك محددات سلوك المواطن التنظيمية، وذلك على الرغم من اختلاف: (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة)، إلا أنهم غير متفقين حول إدراك محددات سلوك المواطن التنظيمية حسب المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة.

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

- تم التوصل لبناء نموذج تصوري مقترح يهدف إلى تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مستندا في ذلك على ثلاث آليات رئيسية هي: (التوجه بالفريق، التوجه نحو الاحتواء الترابط، التوجه نحو تشجيع الإبداع والابتكار).

- دراسة الطائي وجواد (2014) بعنوان:

" دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية "، سعى هذا البحث إلى الكشف عى مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة المنظمة في هذه السلوكيات. ولتحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام استبانة مستمدة من مقاييس جاهزة حديثة لباحثين أجانب تم تكييفها لتلائم البيئة العراقية ، وقد تم توزيع (186) استبانة على عدد من موظفي هيئة النزاهة والتي مثلت عينة البحث حيث إن مجتمع البحث يبلغ عدده (1365) موظفاً في بغداد وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل واختبار الفرضيات، وقد كشف البحث إن مستوى الثقافة المنظمة السائد في هيئة النزاهة دون المستوى المطلوب وهي بحاجة إلى إعادة نظر من قبل المديرين أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كان مستواها مرتفعاً الأمر الذي يجب على الإدارة استثمارها في تحقيق أهداف الهيئة . ولم يظهر هناك أثر لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد نظام الرقابة السائد في الهيئة الذي كان له أثراً معنوياً.

- دراسة الترهوني وبحيح (2016) بعنوان:

" التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية "

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، واختبار تأثيرها على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في تلك المدارس باستخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 240 معلماً ومعلمة من

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2013-2014. تم سحبها من مجتمع الدراسة المكون من جميع المعلمين والبالغ عدده (2394) معلم ومعلمة، حيث أخذت بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (221) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

10- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نرى أنها تعددت وتشابهت واختلفت من حيث المتغيرات التي تطرقت إليها، ومن حيث المناهج المستخدمة، ومن حيث أهدافها، ومن حيث البيئة التي تمت فيها هاته الدراسات وعليه يمكن أن نستخلص ما يلي:

أن هذه الدراسات تباينت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة، فنجد الكثير من الدراسات في بيئات مختلفة التي تناولت كلا المتغيرين منفردين مع ربطهم بمتغيرات أخرى، فالكثير منها تطرق إلى متغير الثقافة التنظيمية، فنجد في البيئة الأجنبية دراسة Ruth (2009)، ودراسة Mulletal (2001)، ودراسة Bulent & Adnan (2009)، قد ربطت هذا المتغير بكل من المتغيرات التالية: المسؤولية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية، تحسين الجودة على الترتيب، أما في البيئة العربية فربطت متغير الثقافة التنظيمية في دراسة شريف وعدنان (2016)، ودراسة محمود (2007)، ودراسة صادق وآخرون (2016)، ودراسة عابنة وحاملة (2013)، ودراسة العسكري (2013) مع المتغيرات التالية على الترتيب: ممارسة الشفافية المالية، التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، الولاء التنظيمي، دعم إدارة المعرفة، التشارك المعرفي، أما بالنسبة للبيئة المحلية الجزائرية فنجد أنها ربطت متغير الثقافة التنظيمية مع عدة متغيرات

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

أيضا منها في دراسة علوط(2013)، ودراسة بومعراف(2014)، دراسة صحراوي(2013)، دراسة بوقرة(2008) مع متغيرات : الأداء الوظيفي، التوافق النفسي- الاجتماعي، الضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات، المشكلات التنظيمية على الترتيب، فكل الدراسات السابقة المذكورة تشابهت مع دراستنا في تناولها لمتغير الثقافة التنظيمية واختلفت معها في المتغير الثاني المدروس مع هذا المتغير. والكثير أيضا من الدراسات سواء في البيئة الأجنبية أو العربية أو المحلية تطرقت أيضا إلى متغير المواطنة التنظيمية على حدى، وقامت بربطه بالعديد من المتغيرات الأخرى لطبيعة ومتطلبات الدراسات وأهدافها فنجد مثلا في البيئة الأجنبية دراسة Chinomona(2011)، ودراسة Kambu(2012)، درست هذا المتغير مع الدعم التنظيمي، وتبادل الأعضاء القياديين على الترتيب أما دراسة Zadeh(2015) فقد ربطته مع ثلاث متغيرات هي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية أما دراسة Ghiang & Hsieh (2012) فربطت متغير المواطنة التنظيمية مع الدعم التنظيمي، والتمكين النفسي، في حين البيئة العربية نجد أنه تم دراسة هذا المتغير مع عدة متغيرات أخرى مثلا: الثقة التنظيمية، تبادلية القائد، أداء العاملين في كل من دراسات عبد الوهاب(2013)، سعيد وعبد الستار(2014)، حميد(2016) على التوالي.

أما في البيئة المحلية الجزائرية فنجد ربط مع: العدالة التنظيمية، لأداء العاملين، الفعالية التنظيمية، رضا العملاء في الدراسات التالية على الترتيب: دراسة معمري(2014)، دراسة مناصرية وبن ختو(2015)، دراسة معمري وبن زاهي(2014)، دراسة معراج وشرع(2009)، في حين يوجد بعض الدراسات التي تشابهت مع دراستنا وتناولت المتغيرين معا، كما في دراسة Mohant & Rath(2012) تناولت دراسة الثقافة التنظيمية كمؤشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (المعتقدات والمعايير، استقلالية الأفراد، المسؤولية الفردية، التسامح مع النزاعات، الهيكل، تحمل المخاطر، الدعم)، وهذا ما يختلف فيه الحال عن دراستنا، أما دراسة بن عودة(2016) فتناولت دراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، واختلفت عن دراستنا في أبعاد الثقافة التنظيمية المتناولة بالإضافة إلى مجتمع الدراسة حيث كانت في مؤسسة اقتصادية في حين دراستنا كانت في مؤسسة عمومية خدماتية. أما دراسة الطائي وجواد (2014) تناولت دراسة دور الثقافة التنظيمية المدروسة في سلوكيات المواطنة التنظيمية واختلفت عن دراستنا في أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة وفي بيئة الدراسة التي كانت في بيئة عربية (العراق) في حين دراستنا محلية. واختلفت دراسة الترهوني وبحيح (2016) التي تناولت دراسة التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة.

في أنها كانت في بيئة عربية (ليبيا) وكانت في مؤسسة تعليمية أما دراستنا محلية في مؤسسة عمومية. وما نلاحظه أن معظم الدراسات جاءت في الفترة الزمنية بين سنة 2000 وسنة 2017 ، وهذا يدل على أن متغير الثقافة التنظيمية ومتغير المواطنة التنظيمية لا يزال يتطرق إليه ويدرس في الدراسات الحديثة، وهذا لحدثة هذين المفهومين ولأهميتهما ودورهما الكبير في تحقيق أهداف المنظمات الحديثة.

أما من ناحية المنهج المتبع في الدراسات فنجد أن أغلبها اتفقت مع دراستنا في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، في حين بعض الدراسات استخدمت مناهج مختلفة فمثلا دراسة بن عيسى (2008) استخدمت المنهج العقلي الاستقرائي، ودراسة Chinomona (2011) استخدمت المنهج التجريبي، أما دراسة خلادي ونقبل (2017) فاعتمدت المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن.

أما من ناحية العينات ومجتمع الدراسة فقد تنوعت اختلفت من دراسة إلى أخرى حسب أهداف الدراسة وظروفها فهناك التي طبقت في مؤسسات عمومية كدراسة علوط (2013)، وبعضها على المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها وأطوارها كدراسة العسكري (2013) التي كانت حول أعضاء هيئة التدريس،

الفصل الأول ◀ الإطار العام للدراسة

ودراسة بومعراف (2014) التي كانت في المرحلة الجامعية، ودراسة Zadeh (2015) التي كانت حول المعلمين البدنيين. إضافة إلى قطاعات أخرى اقتصادية وعامة وخاصة وصناعية كما في دراسة Mohant & Rath (2012)، وباختلاف مجتمعات الدراسة اختلف معها طريقة حسب عينة الدراسة فنجد السحب بطريقة العينة العشوائية في دراسة خلادي ونقيبيل (2017)، ودراسة الترهوني وبحيح (2016)، ودراسة بوقرة (2008)، ودراسة حميد (2016)، ودراسة مناصرية وبن ختو (2015)، ودراسة معمري وبن زاهي (2014)، واعتمدت الدراسات التالية: دراسة Chinomona (2011)، دراسة Zadeh (2015)، دراسة Ghiang & Hsieh (2012)، ودراسة Schneider (2000)، ودراسة بومعراف (2014) على طريقة المسح الشامل.

وهو ما يتوافق مع طريقة اختيار العينة في دراستنا الحالية التي سوف نعتمد أيضا على طريق العينة المسحية لجميع أفراد مجتمع الدراسة. في حين كانت العينة القصدية مستخدمة في دراسة Allawi & Al (2012)، ودراسة شريف وعدنان (2016)، ودراسة محمود (2017)، ودراسة Kambu (2012). واستعملت العينة العشوائية الطبقية في من دراسة عبدالوهاب (2013)، ودراسة سعيد وعبدالستار (2014)، ودراسة معمري (2014)، ودراسة الصحراوي (2013)، وأستخدم أسلوب العينة متعددة المراحل في دراسة بن عودة (2016). كانت هذه الاختلافات بسبب خصوصية مجتمعات الدراسة ومميزاتها وظروفها، بالإضافة إلى أهداف كل دراسة. وكانت أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة هي القاسم المشترك بين جل الدراسات السابقة ودراستنا، نظرا لأهمية هذه الأداة وسهولتها وملاءمتها مع هذا النوع من الدراسات في جمع المادة العلمية، ما يميز دراستنا الحالية عن باقي الدراسات من حيث مجتمع الدراسة كانت دراستنا في مؤسسة عمومية خدماتية ممثلة في مقرر البلدية وهو ما لم تتطرق له أي دراسة - على حد اطلاع الباحث - جمعت بين هذين المتغيرين معا.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

فاختلاف مجتمع الدراسة اختلفت دراستنا عنهم أيضا بأبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة والتي كانت (قيم الانتماء، قيم الاحترام، قيم التعاون، قيم العدالة) والتي ربطت بأبعاد المواطنة التنظيمية التالية: (الإيثار، وحي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين وهذا ما يؤكد على ندرة تناول المتغيرين ومجتمع الدراسة (مقر البلدية) - على حد علم الباحث - بالرغم من تناول عدة دراسات أجنبية وعربية ومحلية للمتغيرين معا لكن بشكل متنوع.

والتي أكدت معظمها على وجود علاقات ايجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى نتائج متباينة فيما يخص وجود الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) والوظيفية. وهذا ما أفادنا في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، واختيار أبعاد المتغيرات المدروسة وتفسير ومناقشة النتائج.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

❖ تمهيد

❖ أولاً: الثقافة

❖ مفهوم الثقافة

❖ ثانياً: الثقافة التنظيمية

❖ مراحل تطور الثقافة التنظيمية

❖ مفهوم الثقافة التنظيمية

❖ مصادر الثقافة التنظيمية

❖ أهمية الثقافة التنظيمية

❖ أبعاد الثقافة التنظيمية

❖ وظائف الثقافة التنظيمية

❖ أنواع الثقافة التنظيمية

❖ خصائص الثقافة التنظيمية

❖ أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

❖ خلاصة

تمهيد:

تتجسد الثقافة التنظيمية في سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج طيبة حيث تتطلع معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة الحامية على الموارد بكل أنواعها.

أولاً: الثقافة:

1- مفهوم الثقافة:

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة ومختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث يعرفها لينتون Linton بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد.
 - الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
 - القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام. (العميان، 2005، ص309).

لم يعد مفهوم الثقافة حكراً على علم الأجناس (الأنثروبولوجيا)، بل شاع استخدامه في مختلف العلوم والياديين كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، الأمر الذي فتح المجال أمام الباحثين والمختصين والعلماء للاهتمام بأحد أهم المواضيع في أي مجتمع من المجتمعات، مما عدد استعمالات مفهوم الثقافة في مجالات مختلفة وبدلالات متعددة ومتباينة، وتحمل عبارة الثقافة في معاجم اللغة العربية مدلولين، فقد وردت كلمة ثقافة بمعنيين متباينين في اللغة العربية فالأول: (ثقف) أي صادف أو أخذ أو أدرك والثاني (ثقف) أي صار حاذقاً فطنا ويقال (ثقف) الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة وعلمه. ويمكن تعريف الثقافة بأنها العلوم والمعارف والفنون التي يطلب فيها الحذق.

يذكر مالك بن نبي أن لفظ ثقافة هي ثمار النهضة الأوروبية في القرن السادس وهي انشقت من أصل لاتيني وكانت تعني في ذلك الوقت الفلاحة أو الزراعة إلى أن وصلت إلى المعنى الذي ندركه الآن.

كانت الثقافة منذ فترة طويلة موضوع دراسة في العلوم الاجتماعية، وقد كان علماء الأنثروبولوجيا يدرسون المجتمعات البدائية للكشف عن عاداتهم وتقاليدهم وممارساتهم. وفي حين أن هذا قد يبدو بعيداً عن الحياة التنظيمية، فإن علماء ثقافة المنظمة يدرسون قضايا مماثلة، في محاولة لتحديد الافتراضات والقيم والممارسات المشتركة التي تؤثر على الطريقة التي تتم بها الأمور في المنظمة. (Ann, 2008, p56)

هذا في الجانب اللغوي للثقافة أما المعنى الاصطلاحي فقد تعددت التعاريف المقترحة له، ويعزى تعدد وتشعب تعاريف الثقافة لدى علماء الأنثروبولوجيا (علم الأجناس) إلى تباينهم من حيث منطلقاتهم الفكرية وخلفياتهم النظرية في تعاريفهم، ضف إلى أن مضمون الثقافة كمفهوم ينطوي على عدة تأويلات. ففي بداية الأمر عرفت الثقافة في الأنثروبولوجيا على أنها "مجمّل السلوك المكتسب، ثم مجمل التراث الاجتماعي، أو أسلوب حياة المجتمع. فهي بهذا المعنى أسلوب وطريقة حياة الأفراد وأنماط السلوك

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

المشترك بين أبناء المجتمع الواحد وهي أيضا التي تميز مجتمعنا عن غيره من المجتمعات. وفي إطار الجهود التي بذلت لتعريف الثقافة، نجد إدوارد بيرنت تايلور E.B.Tylor أول من أعطى مفهوم علمي وكلاسيكي للثقافة سنة 1871 على أنها ذلك "الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق والقانون، والتقاليد وجميع القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره كعضو في مجتمع معين".

فزاوية رؤية تايلور للثقافة وصفية وموضوعية وصفية فالثقافة تعبر عن جل الحياة الاجتماعية للإنسان، وموضوعية لكونها جماعية وتكتسب عبر الزمن بال تكرار. فهذا المفهوم نشر في بداية فترة بروز اللبنيات لنظريات العنصرية التي كانت تحاول شرح الاختلافات النفسية والوراثية بين الأمم والمجتمعات آن ذاك. وقد تواصلت الأعمال والأبحاث حول تحديد مفهوم الثقافة طيلة القرنين الماضيين (19م، 20م)، غير أننا نجد هناك تعريف حظي باتفاق بين علماء الأنثروبولوجيا والذي قدمه C.Kluckhohn كوكلهون (1951) فيعرفها على أنها "الطريقة المهيكلية للتفكير والشعور والتصرف لجماعة إنسانية ما. والمكتسبة والمنقلة من خلال الرموز، والتي تمثل هويتها الخاصة بها، والتي تضم الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية والذي يظهر في شكل منتجات. أما قلب الثقافة فيكون من الأفكار التقليدية (المنتقاة تاريخيا)، والقيم المتصلة بها" (صحراوي، 2013، ص20).

ثانيا: الثقافة التنظيمية:

1- مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

قد أوجز (اللوزي، 2002) مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمرحل التالية:

أ- المرحلة العقلانية:

وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

وفي هذه المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

ب- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العالمية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

ت- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلبس ماكريجار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم . إلى نمطين X , Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

ث- مرحلة العاطفية:

قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر، والأحاسيس، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

ج- مرحلة الإدارة بالأهداف:

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

ح- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر والانفعال.

خ- المرحلة الواقعية:

يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. (اللوزي، 2002، ص232).

وقد تناولت الدليمي (1998) بشكل مفصل كيفية نشوء ثقافة المنظمة ومصدر نشوئها، مشيرة إلى ستة نظريات تعبر عن جذور تطور الثقافة التنظيمية ونشوئها وهي:

أ- **نظرية المراحل لـ (Schein, 1983):** ترتكز فكرة نشوء الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية على مفهوم "الجماعة" والتغير في أهدافها وافتراساتها ومجال تركيزها الذي يسهم في تطوير تفاعلاتها، ومن هذا المنظور يرى (Schein) التنظيمية بوصفها كيانا اجتماعيا تتخذ المجموعات فيها وضمن إطارها التنظيمي مسارا متسلسلا من المراحل في تقدمها، وتعتمد استمرارية المجموعة على مدى محافظتها على القيم والمعايير المشتركة التي تمثل الغراء الاجتماعي لتمامسها، وتتم المجموعة بمراحل تعزز ولادة الثقافة التنظيمية وعلى النحو التالي:

- **مرحلة مجابهة الاستقلالية والسلطة:** إذ تنشغل المجموعة في البحث عن الشخص القائد الذي سيوجهها بحسب افتراضاتهم نحو المنافع العظمى.
- **التآلف، وتميز الأدوار، والعلاقة بالزملاء:** عندما تجتاز جهود الجماعة مرحلة الاستقلالية بنجاح يحتمل أن تنتج شعورا طيبا تجاه العضوية والانتماء، ويمكن في الغالب أن يحفز النجاح المبكر المستخدمين على إظهار التزام أكبر.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

▪ **مرحلة الخلق والاستقرارية:** تبدأ في هذه المرحلة مواجهة مواضيع تتعلق بالإبداع والاستقرارية،

وتبدأ المجموعة بالتكيف مع الطرائق الإبداعية التي حققت النجاح الأولي.

▪ **مرحلة البقاء والنمو:** حيث تجابه التنظيمية مواضيع البقاء والنمو، وتكون هنا التنظيمية قد

تعلمت أن عليها أن تكون مرنة ومتكيفة للظروف المتغيرة ضمن البيئة المحيطة وإلا فإنها ستواجه

مشاكل فيما يتعلق ببقائها واستمرارها.

ب- **نظرية الأبعاد لـ (Scholz,1987):** ينظر (Christain Scholz) لنشوء الثقافة المنظمة بعدها

محصلة تأثير عوامل داخلية وخارجية، ويفسر الثقافة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد هي:

▪ **البعد التطوري:** يفترض (Scholz) مرور الثقافة الوليدة بمراحل لاحقة هي نتيجة للكيفية التي

تستجيب بها التنظيمية للتحديات التي تجابه الثقافة والتي تتمثل بمرحلة الاستقرار، والاستجابة،

والتحري، والابتكار، وهي مقارنة لما طرحه (Schein).

▪ **البعد الداخلي:** ويعكس متغيرات وظروف البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها التنظيمية والمؤثرة

في الثقافة التنظيمية.

▪ **البعد الخارجي:** ويتمثل بالقوى التي تؤلف البعد الخارجي للثقافة التنظيمية وكيفية إدراك

أعضاء التنظيمية لها والتجاوب معها.

ت- **نظرية المستويات لـ (Fombrun,1983):** وصف (Charles Fombrun) نشوء الثقافة

التنظيمية عبر ثلاث مستويات رئيسية هي: الاجتماعي، والصناعي (الأعمال)، والتنظيمي، ويرى أن الثقافة

المنظمة هي ناتج لثقافة أوسع تكون المنظمات قد تكاملت معها، ويعتبر فهم التفاعل ما بين المستويين

الاجتماعي والصناعي للثقافة مع خصائص التنظيمية أمراً حيوياً في التحليل الدقيق للثقافة.

ث- **النظرية التعددية لـ (Louis,1985):** يفترض قيام المنظمات ولاسيما الكبيرة والمعقدة منها بتطوير

ثقافات مختلفة في مواقع مختلفة (أقسام، وشعب، ومهن)، مشيراً ضمناً إلى نشوء الثقافة التنظيمية من

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية ▶

خلال ولادة ثقافات فرعية على المستوى المهني أو الوظيفي أو يكون للإدارة العليا أثر في ضم هذه الثقافات الفرعية لإطار الثقافة الأم.

ج- **نظرية (Gibson, Ivancevich):** وتتلخص وجهة نظرهم في نشوء الثقافة التنظيمية بوصفها ناتجا للتفاعل ما بين الوظائف الإدارية والخصائص المنظمة (سلوك التنظيمية، الهيكل، والعملية)، وتنسب فكرة نشوء الثقافة التنظيمية إلى العملية الإدارية، إذ تسهم العملية الإدارية في تصوير الثقافة ونقلها عبر ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وافتراسات تترجم بآليات رمزية كعملية التخطيط والأسلوب المعتمد في التنظيم، وأنشطة القيادة والتحفيز.

ح- **نظرية المؤسس والقادة في النشوء الثقافي:** ذكرت (الدليمي، 1988) نقلا عن (Pettigrew 1979)، أن المؤسس الأول يسهم في خلق الولاء للمنظمة من خلال الرؤية التي لا تعنى فقط بالأهداف وصياغتها، ولكنها تمثل نظاما للمعتقدات واللغة وتحقق للمنظمة بناءا متماسكا، ولغرض فهم دور المؤسسين في إرساء الثقافة التنظيمية فقد افترض كل من (Smith & Vecchio) إطار لتحليل الثقافة التنظيمية يتضح فيها الدور الأساسي والمهم للمؤسسين في تعزيز الثقافة التنظيمية مشيرين إلى ستة مفاهيم أساسية (Vecchio, 1995) هي:

- القرارات المهمة للأعضاء المؤسسين
- الأفكار المرشدة والرسالة
- الهيكل الاجتماعي
- الأعراف (المعايير) والقيم
- التاريخ المستذكر والرمزية
- الترتيبات المؤسسية

تشير الكثير من الدراسات إلى أن القادة (المؤسسين) هم الذين يقع على عاتقهم تكوين ثقافة تنظيمية

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

من خلال ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات، والنتيجة عن خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين التنظيمية، لقد مرت الثقافة المنظمة بعدة مراحل نتيجة للتطور الحاصل في الفكر الإداري والذي انعكس بدوره على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص96).

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرّف (تايلور) الثقافة بأنها (كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع). (القحطاني، 2000، ص10).

الثقافة التنظيمية هي ما يدركه الموظفون وكيف يخلق هذا التصور نمطا من المعتقدات والقيم والتوقعات. (James & John, 2012, p32)

فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظمتهم. (هيجان، 1992، ص11).

يرى ميشال كروزيه M.Cozier أن الثقافة التنظيمية تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادة، وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها بحيث يستطيعون تحقيق الهدف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية أي أن الثقافة بهذا المعنى تسمح للفريق أو المجموعة أن تتشكل أو تتكون بصفاتها كذلك، وذلك بواسطة إنتاج أدوات وطرق الدمج، والانتماء لهذه المجموعة أولا وإنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم ومعارفهم وتوحيد مصالحهم حتى المتضاربة منها من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها ثانيا. (بن عيسى، 2010، ص10)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. (القريوتي، 2009، ص172)

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها، وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان (كروبر وكلكهون) ما يقارب من مائة وستة وأربعون تعريفا لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولا متعددة مثل التاريخ، وعلم النفس، وعلم الوراثة، وبعض الحقول الأخرى، ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف (كيرت لوين) حيث عرّف الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم. (الزبيدي وآخرون، 2015، ص97)

يمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القريوتي، 2008، ص373)

ويذهب مولوتال Maulletal إلى أبعد من ذلك فأوضح أن مفاهيم الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها ضمن أربع مجموعات، فالأولى تجد في الثقافة التنظيمية نماذج للعاملين طريقة العمل في المنظمة، أما الثانية تراها منظومة للمعتقدات والقيم وغيرها، بينما المجموعة الثالثة فتعدها مفهوما استراتيجيا، أما الرابعة

تنظر لمفهوم

الرابعة تنظر لمفهوم الثقافة التنظيمية على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معا. (Maul, 2001, p306).

ومن خلال ما سبق ذكره من مفهوم الثقافة التنظيمية يتضح لنا أنها عبارة عن نمط حياة تتوارث من

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

الكبار إلى الصغار، كسلوك متعلم ومكتسب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، ومن خلال عضويتهم في المجتمع، وفي المنظمات مما يجعل هاته المجموعة تفكر وتشعر وتتصرف من خلال الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات والتقاليد والقدرات والعادات.

3- مصادر الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من المصادر التي تستقي المنظمة ثقافتها منها وتؤسسها بحيث تنصهر مكونة ثقافة خاصة بالمنظمة، وأن كل منظمة تختلف في ثقافتها عن الأخرى، وترى (العاجز، 2011) أن أهم مصادر الثقافة التنظيمية ترجع إلى المؤسسين الأوائل في تشكيل المنظمة، حيث يسهم هؤلاء المؤسسين في تكوين ثقافة المنظمة وعاداتها وتقاليدها وأساليب العمل وطرق الاختيار والتعيين التي غالباً ما تتفق ورؤاهم وقيمهم أنفسهم.

وغير بعيد عن تلك النظرة، فإن كثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة يرون أن هنا مصادر تستقي المنظمة منها ثقافتها وتعززها بما يخدم مصالحها:

- أ- **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر هذه العادات والتقاليد والأعراف بالتشارك مع البيئة المحيطة بالفرد في طبيعة الفرد الفسيولوجية وتثير سلوكياتهم وتحدد لها أنماطاً مختلفة قد يصعب التعامل معها.
- ب- **الطقوس والاحتفالات:** وتشمل هذه المناسبات المحلية والوطنية وكيفية الاحتفال بها بالإضافة إلى المناسبات التي تنشأ في المنظمة الإدارية.
- ت- **القصص التراثية:** من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزاً تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها، واستخلاص الدروس، والحكم المستفادة، وتعزيزها لصالح المنظمة، وخصوصاً في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.
- ث- **الطرائف والنكات الاجتماعية:** تستخدم هذه الطرائف والنكات من قبيل تخفيف الضغط النفسي للأفراد بابتداعهم نكات ومزاح يؤلف ما بين قلوبهم ويستشعرون به الفرح والسرور والمودة مما يسهم في تقليل

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

حدة النزاعات وضغوط العمل الكبيرة.

ج- **القصص والحكايات:** تعكس هذه القصص والحكايات رسائل ضمنية أو صريحة تختص بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار، والإبداع، والتفاني، والإخلاص في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها يتم تحقيق رغباتهم وطموحاتهم. (العاظم، 2015، ص108)

وتعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، إذ يرى **العديلي** (1996) أن ثقافة المنظمة تتمثل في العديد من المصادر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وتعبّر عنها، ونعني بمصادر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجاباً، أو سلباً.

وتنقل الثقافة إلى العاملين في العديد من الأشكال، وأكثر تلك الأشكال، القصص، والطقوس، والرموز المادية، واللغة.

الجدول رقم (01) : أهم مصادر الثقافة التنظيمية:

التسلسل	الكاتب	مصادر ثقافة المنظمة
01	ناصر محمد العديلي " السلوك الإنساني والتنظيمي "	- الأساطير - القصص والحكايات - الطقوس واحتفالات المناسبات - المجاز والطرائف والنكت والألعاب - العادات والتقاليد والأعراف الأساطير

البطولات والرموز الاجتماعية		
- القصص - الاحتفالات - الأوسمة والنياشين	أحمد سيد مصطفى " إدارة السلوك التنظيمي "	02
- القصص - الاحتفالات - الأوسمة والنياشين - الشعارات	علي محمد عبد الوهاب " زيادة الإنتاجية في المنظمات من خلال تشخيص وتغيير ثقافة المنظمة "	03

ويحدد كل من بولمان ووديل (Bolman & Deal) أهم مصادر الثقافة التنظيمية في الأمور التالية:

- العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

- الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، أو الشركات، بعد عودة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القداماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في: حفلات جوائز للموظفين المثاليين، والمجتهدين، وحفلات الرحلات، وحفلات

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

التخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي. ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، أو الإرباك، وإخفاء المعلومات المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

- المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

- البطولات، والأمثال الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ، وغيره وتتخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

- القصص والحكايات: وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور، ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

وقد عد آخرون القصص، والاحتفالات رموزا لأنها تجسد قيما تنظيمية، كما عدوا الأوسمة، والنياشين التي تقدمها كثير من المنظمات لمنسوبيها رموزا لأنها شيء يعبر عن شيء آخر، وتتمثل قيمتها

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

في معناها لدى العاملين الذي يفوق قيمتها المالية.

ويضيف آخرون إلى ما سبق الشعارات التي تتكون من جمل، وعبارات، وعادة ما تكون مختصرة وبلغية تعبر عن قيم المنظمة، والممارسات المرغوبة لتأكيد هذه القيم، ومن أمثلتها " الوقت من ذهب " مما يعني ضرورة استغلال الوقت، وعدم إهداره لأنه غال ي وغيرها من الشعارات .(علوط، 2013، ص72).

يتضح لنا مما سبق أن الباحثين اختلفوا في تحديد المصادر التي تكوّن منها المنظمة ثقافتها الخاصة وتجعلها تتميز عن باقي المنظمات، إلا أنه لاشك في أن أهم مصادر ثقافة المنظمة نجد العادات والتقاليد والأعراف والأساطير والرموز الاجتماعية والقصص والشعارات كوسائل تعزز الاتصال بين أعضاء المنظمة وتقوي علاقات العمل وتنعدها إلى علاقات خارج العمل.

4- أهمية الثقافة التنظيمية:

يعتقد بعض المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن ثقافة المنظمة لها أهمية وتأثير كبيران على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها؛ إذ يشير نارينانا وناث Narayanan & Nath إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للتفوق التنافسي، كما أن دراسة الكاتبان بيترز ووترمان Peters & Waterman على أكثر من 40 شركة أمريكية متميزة الأداء، بينا أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، كما تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوباً لتفاعل العاملين في المنظمة، وتمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها).

إن كل ثقافة تنظيمية تتفرد في سمات جوهرية مقارنة بثقافات المنظمات الأخرى. ويمكن أن تكون الثقافة التنظيمية العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ إستراتيجية التشغيل، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحديد نجاح المديرين أو فشلهم.

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

إن ما يميز الاهتمام بثقافة المنظمة التأكيد على أن الثقافة التنظيمية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا، كما يعتقد كثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بأن أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيم الثقافية .

إن الرأي الذي يقول بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للتفوق التنافسي، وهناك من يرى بأن الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف حدود الميزة التنافسية للمنظمة وتوضيحها.

حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها، وفي المقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الإستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.

ويرى السواط والعتيبي (1999) أن توفر ثقافة تنظيمية متميزة يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة في الجوانب:

- ترتيب الأولويات من حيث أهميتها.
 - توجيه الأنظار إلى الأداء المتميز للعاملين.
 - وضوح الرؤيا لدى قادة التنظيم.
 - توليد الإحساس بأهمية منسوبي التنظيم.
 - ازدياد مجهودات الأفراد وانخفاض نسبة ترك العمل.
- كما ذكر السلمي (1997) أهمية الثقافة التنظيمية بتحقيق التميز التنافسي، فليس التميز أن تعمل أكثر، أو أفضل، أو أسرع من المنافسين؛ بل الأهم أن تختلف وتتميز عن المنافسين، وذلك من خلال تهيئة وبناء ثقافة تنظيمية ملائمة لتكون البيئة الخصبة للابتكار، والإبداع، والتجديد، وتحقيق الجودة والمرونة، وتحسين القدرات التنافسية المختلفة.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية ▶

كما يلخص الرخيمي (2000) أهمية الثقافة التنظيمية في عدة نقاط هي:

- دليل للإدارة والعاملين؛ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- تحدد للعاملين بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بينهم وبين العملاء والجهات الأخرى.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين فيها، خاصة إذا أكدت على قيم الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- تيسر مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة.
- تؤثر في قابلية المنظمة للتغيير، وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- تمنح المنظمة التميز التنافسي؛ إذ إنها تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللغني، وخدمة العميل.
- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين.
- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

ويرى الباحث أن للثقافة التنظيمية أهمية وقوة ذات تأثير متعدد الجوانب؛ فهي تؤثر في العلاقات الإنسانية، وفي الطريقة التي يتعاون بها الأفراد مع زملائهم أعضاء التنظيم.

كما تبرز أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في الحرية التي يشعر بها الأفراد أثناء أدائهم لعملهم، والاستقلالية الذاتية، والمساواة في الحقوق والامتيازات، فالثقافة تلعب أدواراً عديدة في المنظمة، وينعكس على مختلف جوانب المنظمة، وفيها تنعكس إيجاباً أو سلباً على تميزها التنافسي، ومركزها في

السوق. (العنزي، 2012، ص28)

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية حسب Marilyn (2006) في الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة التي يحتفظ بها معظم أعضاء المنظمة. وتنقل الثقافة بطرق صريحة وضمنية على حد سواء. ويجب على

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

القادمين الجدد إلى منظمة استيعاب بسرعة الكثير عن الثقافة المنظمة، ويجب على الموظفين المخضرمين أن يظلوا على علم بالتغيير الثقافي أيضا، خاصة عندما تتغير القيادة. فالثقافة القوية التي تتماشى مع السياق الاستراتيجي للمنظمة وتتكيف مع التغيرات البيئية يمكن أن تعزز الأداء المالي طويل الأجل للمنظمة. (Marilyn, 2006, p626)

والكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة Adaptive، تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء، والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة .

فالشركات التي لديها ثقافة قوية، وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وعلى ذلك فالشركة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أن الشركة تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات.

ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة، أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به.

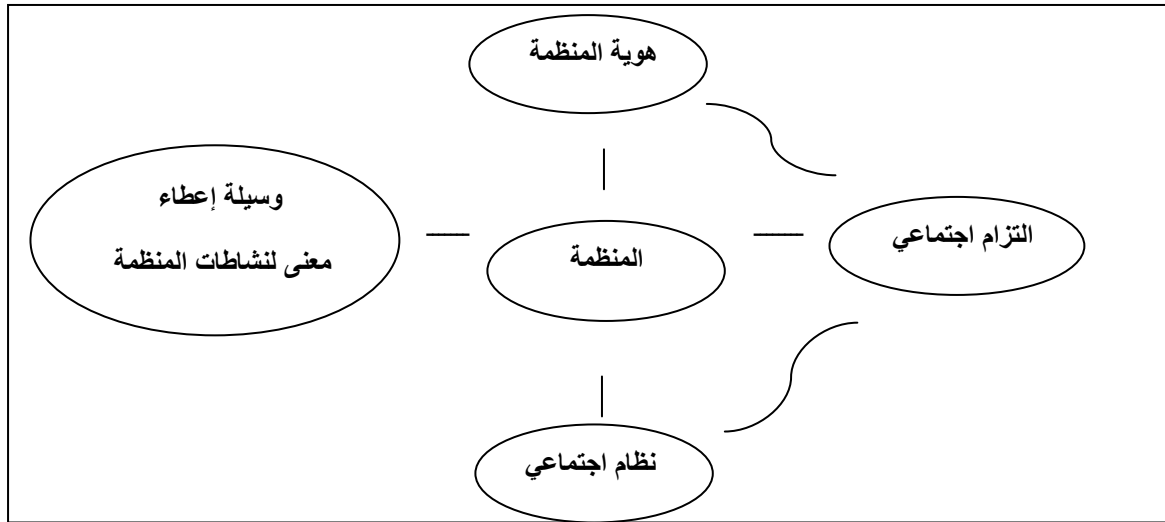
ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية وأثرها في كافة أنشطة المنظمة، يرى أوت (Ott, 1989): أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة بحد ذاتها، وليست جزءا منها، ولذلك فإن على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظماتهم، ووضعها في الحسبان، ونظرا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة، وعاداتهم، وتوقعاتهم، مما ينعكس سلبا، أو إيجابا في كافة عمليات،

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

وأ أنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة.

وتظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيرا تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنظمة.

الشكل رقم (01) : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة



المصدر: (جلال، 2000، ص55) عن (علوط، 2013، ص92)

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء، فهناك قسم كبير من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل، ففي دراسة أجراها كل من ديل وكندي Deal & Kenned أوضحت أن الثقافة القوية التي تمتلك خصائص متميزة ظلت دائما القوة الدافعة التي تقف خلف النجاح المستمر في قطاع الأعمال الأمريكي.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي تعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤدياً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. متى تكون الثقافة قوية ؟ عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

سادساً: الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

سابعاً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام.

ثامناً: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهدف العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

تاسعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

عاشراً: تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وأتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. (علوط، 2013، ص95).

يتضح لنا مما سبق أن للثقافة أهمية كبيرة جداً فهي تزيد من فعالية المنظمة، ورفع مستوى أداء أفرادها وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم، وبالتالي رفع مستوى أداء المنظمة فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، ولها دور في تحديد نجاح أو فشل المديرين ومصدر لتفوقها التنافسي وتنفيذ إستراتيجية التشغيل واستقطاب العاملين.

5- أبعاد الثقافة التنظيمية:

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

قد ذكر المغربي (1995) أنه يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

أ- مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

ب- طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تشير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

ت- التركيز على الانجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

ث- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطور العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

ج- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

ح- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين بشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

خ- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع (المغربي، 1995، ص204).

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

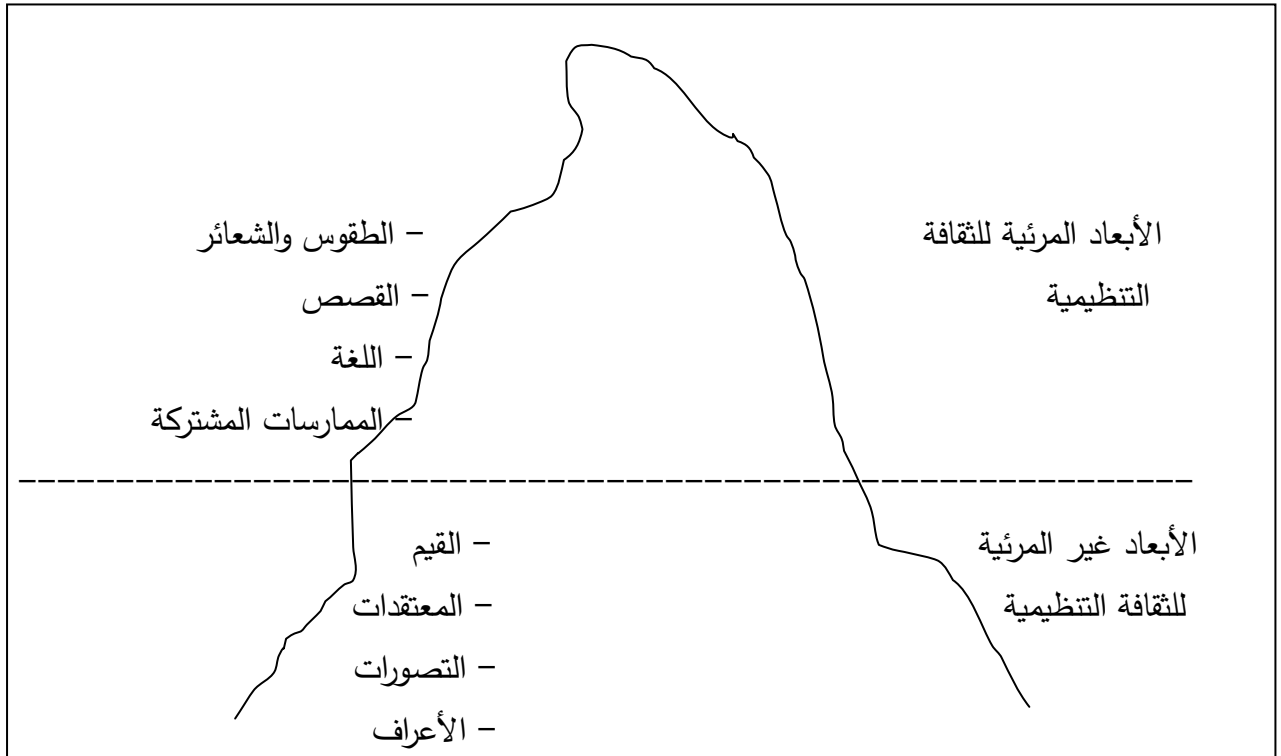
ويحدد الدوسري (2009) أبعاد الثقافة التنظيمية في إحدى عشرة مكون هي: القيم المشتركة، التوقعات، الأعراف، الافتراضات الأساسية، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات، اللغة والملبس، الطقوس والشعائر، الأساطير والقصص، الشخصيات البطولية.

ومن منظور تصوري في إطار وصف الثقافة التنظيمية بجبل جليدي فقد صنفت أبعاد الثقافة التنظيمية إلى نوعين من الأبعاد الآتية يبينها الشكل رقم (02): (Shane & Glinow, 1999, p184) عن (خميس، 2012، ص2018).

أ- الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتتمثل في الملبس وتصرفات الأفراد والقصص والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة وغيرها.

ب- الأبعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية: وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل قيمهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم، فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأعضاء.

الشكل رقم (02) وصف أبعاد الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي



المصدر: (Shane & Glinow, 1999, p184) عن (خميس، 2012، ص2018).

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

في ضوء ما سبق يتضح تعدد وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة لها، وبالتالي تستخدم كل دراسة الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها، وقد تبني خميس (2012) في دراسته أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتسجم مع تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) والتي والتي يمكن قياسها وتعميمها بين المنظمات، وهي:

أ- **القيم التنظيمية:** أنها معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ، وما هي الأمور المفضلة من عدمها، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

ب- **الاتجاهات التنظيمية:** هي استعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.

ت- **تمكين العاملين:** هو منح العاملين في المنظمة النفوذ والتفويض اللازم للبدء بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل ورقابة الأداء، فضلا عن تحرير قدراتهم الإبداعية ورفع مستوى الثقة لديهم، بما يتيح لهم اعتماد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال والتحسينات المستمرة فيها.

ث- **التوجه نحو العمل الفرقي:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجيه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفايات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومداخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.

ج- **التعلم التنظيمي:** هي العملية التي تصف التعلم الذي يحدث في المنظمة وكيفية تعلم أفرادها بما يمكن من إحداث تغيير في السلوك وتغييرات مستقبلية مفيدة للمنظمة ككل، وبذلك إن التعلم التنظيمي

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية ▶

يمكن المنظمة من خلق واكتساب ونقل المعرفة ولتعديل سلوكها ليعكس حالة المعرفة والتصور الجديد لها باستمرار. (خميس، 2012، ص219)

ونقل القريوتي (2000) عن جوردن وكامنزن بأن سمات وأبعاد الثقافة التنظيمية ومدى الالتزام بها تتفاوت بين المنظمات، ورغم هذا التفاوت فأهم هذه الأبعاد هي:

أ- درجة المبادرة الفردية وما الموظفون من حرية ومسئولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف وهذا يعني مدى معين من اللامركزية .

ب- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

ت- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين أي أن كل موظف يعرف ماله وما عليه.

ث- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم وهذا يعتمد على مدى نجاح طرق الاتصال الأفقي أو الرأسي أي بين العاملين وزملائهم وبين العاملين ورؤسائهم.

ج- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة وسياساتها فإذا كانت تتبع المدارس الحديثة التي تهتم بالأفراد وتعتبرهم المورد الأهم أم لا.

ح- شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين وهذه تتأثر بنوع الثقافة التنظيمية الموجودة كما رأينا سابقا.

خ- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على أي ولاء آخر لأي آخر لأي تنظيمات فرعية أخرى وهي من العناصر التي لابد من التركيز عليها عند نشر أي ثقافة.

د- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت هل تعتمد على الأداء والإنتاج الأفضل أم أنها دورية تأتي بالتقدم سواء عمل الموظف أم لم يعمل.

ذ- مدى سماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.

ر- مدى السماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

ز- طبيعة نظام الاتصالات وهل هي شبكية وسهلة التواصل وتسمح بتبادل المعلومات بسهولة أم أنها تتبع الطرق الرسمية فقط والتي تعتمد على التسلسل الإداري المعتاد. (القيوتي، 2000، ص152).

وجاء حريم(2004) بعشرة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في التالي هي:

أ- المبادرة الفردية: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.

ب- التسامح مع المخاطر: إلى أي مدى تشجع المنظمة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين مع ما في ذلك من مخاطر من فشل أو نجاح الأفكار الابتكارين الجديدة.

ت- التوجيه: ما هو دور المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة للعاملين ليسيروا عليها.

ث- التكامل: إلى أي مدى تشجع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق وتدعم روح التعاون.

ج- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمؤوسيتهم.

ح- الرقابة: ما هو حجم الرقابة على العاملين وما مقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.

خ- الهوية: ما مدى انتماء وولاء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

د- نظام المكافأة: ما هي الكيفية التي يتم توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساسها وما معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

ذ- التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى موافقة على وجود رأي مخالف داخل المنظمات ومدى السماح لموظفيها على إظهار هذه الآراء والانتقادات بصراحة.

ر- أنماط الاتصال: هل أنماط الاتصالات هي التقليدية أي بالتسلسل الوظيفي من أعلى لأسفل أم يمكن

أن يكون هناك اتصالات غير رسمية أم قد تكون الاتصالات بصورة شبكية أي على المستوى الأفقي بين العاملين وبعضهم البعض. (حريم، 2004، ص328).

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

أما الباحثان دافيد فرانسيس، ومايك وودكوك (1995) جاء بأربعة قضايا جوهرية (إدارة الإدارية، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، واثنًا عشر قضية فرعية في كتابهما values organization حيث تمثل هذه القضايا وفروعها نظاما متكاملًا لتحقيق النجاح للإدارة والمنظمة إذا تم تناولها جميعًا بقوة واتساق وهي كما يلي:

* القضية الجوهرية الأولى:

أ- قيم إدارة الإدارة:

- قيمة القوة (المديرين يجب أن يديروا): يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات، أن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي.

- قيمة الصفوة (النخبة دائما في القمة): نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية يعتبر حاسما لنجاح المنظمة.

- قيمة المكافأة (الأداء ملك): وتأتي بعد تحديد الأداء الناجح للأفراد الذين يقودون المنظمة، فمكافأتهم تعتبر أمرا مهما.

ب- قيم إدارة المهمة: المنظمة تهتم بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة أي أن العمل يجب أن يؤدي ويؤدي بإتقان لذا فإن القضايا الفرعية ينبغي تقديمها كما يلي:

* قيمة الفعالية (أعمل الأشياء الصحيحة): المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها النتائج.

* قيمة الكفاية (أعمل الأشياء بطريقة صحيحة): وتعتبر عن القدرة الإدارة على عمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة.

* قيمة الاقتصاد (لا شيء مجانا): حساب الربح والخسارة يزود المشروع التجاري الحكيم بالمعيار الأساسي للنجاح.

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

ت- قيم إدارة العلاقات: الأفراد في المنظمة يحتاجون إلى أن يعاملوا بلطف وأن يشعروا بأن لهم قيمة، وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة والقضايا الفرعية لهذه القيمة تقدم كما يلي:

* قيمة العدل (من يهتم يكسب): أفعال المديرون لها تأثير كبير في حياة الأفراد يجب على الإدارة استخدام قوتها بشيء من اللطف والعدل.

* قيمة العمل الجماعي (فرق العمل) (العمل معا بانسجام): الأفراد يستمعون بالانضمام للآخرين في العمل وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان.

* قيمة القانون والنظام (العدل لابد أن يسود): المديرين يتصرفوا كقضاة، يحكمون على أفعال مرؤوسيههم دون حق الرد أو الاعتراض، فالإدارة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد والإجراءات.

ث- قيم إدارة البيئة: يجب على المنظمة فهم بيئتها من كل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتنافسية والفنية ومن دون تلك المعلومات لن تتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة:

* قيمة الدفاع (أعرف عدوك): المنظمة الناجحة التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطط دفاعية قوية.

* قيمة التنافس (البقاء للأصلح): المنظمة الناجحة تتخذ جميع الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية.

* قيمة استغلال الفرص (من يجرؤ يكسب): على الرغم من وجود أفضل الخطط المحكمة فإنه من المحتم أن هناك فرصا وتهديدات سوف تحدث لذا يجب على المنظمة أن تبحث عن هذه الفرص وتتزعمها قبل الآخرين. (فرانسيس ودوكوك، 1995، ص41).

في حين تناولت الباحثة نسيمه بومعروف (2014) أبعاد الثقافة التنظيمية في دراستها من خلال القيم التالية:

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

أ- قيم التعاون: تؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة، التمكين، والعمل بروح الفريق. والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التوصل إلى مجتمع يسوده الود، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة. (Chang & Jin, 2007, p458)

ب- قيم العدالة: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين "هذه الفكرة استمدت اتجاهها من نظرية " آدمز " الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو عدمها. (بن دحو ومقدم، 2017، ص212).

ت- قيم الحرية: هي إمكانية الفرد دون أي جبر أو شرط أو ضغط خارجي على اتخاذ قرار أو تحديد خيار من عدة إمكانيات موجودة. مفهوم الحرية يعين بشكل عام شرط الحكم الذاتي في معالجة موضوع ما. والحرية هي التحرر من القيود التي تكبل طاقات الإنسان وإنتاجه سواء كانت قيودا مادية أو قيودا معنوية، فهي تشمل التخلص من العبودية لشخص أو جماعة أو للذات، والتخلص من الضغوط المفروضة على شخص ما لتنفيذ غرض ما، والتخلص من الإكراه والفرص.

ث- قيم الاحترام: يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس. (هاشم، 2012، ص92)

6- وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ- دورها في تحديد هوية المنظمة : يكون للثقافة التنظيمية دور كبير في تحديد هوية المنظمة وتمييزها

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

عن المنظمات الأخرى، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها.

ب- **تحدد نوع من الهوية للعاملين :** إن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين ويكون هذا الأمر مما يقارب بينهم.

ت- **تسهيل التزام الأجيال:** التمسك بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى التزام كل من وجدديد بأهداف المنظمة ويفضلها على أهدافه الشخصية فلا ينظر للمنظمة من منظور مصالحه.

ث- **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:** فالثقافة التنظيمية هي التي تعمل على تماسك المنظمة مع بعضها البعض عن طريق تزويدهم بمقاييس ماذا يجب على العاملين أن يقولوا أو أن يفعلوا.

ج- **تشكل السلوك من خال مساعدة الأفراد على ما يدور من حولهم:** حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة مثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل. (حريم، 2013، ص331).

7- أنواع الثقافة التنظيمية:

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية والتي تختلف في مجملها من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب الأساس المستخدم في التقسيم حيث قسمت الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

أ- **مدى قدرة ثقافة المنظمة السائدة على عكس احتياجاتها الحقيقية (تصنيف هاندي) وتشمل:**

- **ثقافة القوة:** يشير هذا النوع إلى مركزية اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالباً ما تشاهد هذه في المنظمات صغيرة الحجم، وتبدأ المشاكل أو التأثيرات عندما يصبح حجم هذه المنظمات كبيراً للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الاحتفاظ بالصلاحيات بيدها (المحافظة على المركزية) وذلك بسبب التعقيدات والتفاصيل والظروف التي واجهها

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

- **ثقافة الدور:** إن ما يميز هذه الثقافة عن سابقتها هو تركيزها ينصب على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، وعدم تفضيل المخاطرة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على الإنجاز وأداء المهام والأعمال عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (أي الاهتمام بالنتائج)، وغالباً ما تميل هذه الثقافة إلى حل المشكلات اعتماداً على الخبرة المهنية والعمل الجماعي مما يجعل المنظمات عالية التكيف مع المتغيرات والمستجدات، إلا أن المعضلة تكمن بصعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

- **ثقافة العمليات:** تقتصر ثقافة العمليات على الاهتمام بطريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح في إطار ثقافة العمليات هو الأكثر دقةً وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله اليومي والكلي.

- **ثقافة الإنجاز:** وتركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح والنمو والتميز لدى أفراد المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات تمتلك ثقافة الإنجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الإنجازات من خلال الحوافز أو الطقوس التكريمية أو شهادات التقدير وبالتالي زيادة حماس الموظفين لتقديم المزيد من الأداء الناجح والمميز.

ب- الثقافة التنظيمية تبعاً لنمط القيادة الإدارية (تصنيف والاش):

- **الثقافة البيروقراطية:** هي التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات بشكل هرمي وتقوم على أساس الرقابة (التحكم) والقوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظماً والتنسيق بين الوحدات ظاهراً للعيان.

- **الثقافة الإبداعية:** تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحسينات الممكنة إضافتها للمنظمة فقط، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

الفرد أن الفشل مفتاح النجاح، وهنا يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات لخلق فكرة وطريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة إلى حالة أكثر نمواً وتطوراً من ذي قبل.

- **الثقافة المساندة:** أو تسمى ثقافة التعاطف الإنساني حيث تركز على العلاقات الاجتماعية وبيئة عمل تتميز بأجواء الألفة والمحبة والود، ويمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة والمساواة والتعاون، والعدل، والإنصاف والأمان.

ت- **الثقافة التنظيمية المبنية على أساس توجهات العاملين داخل منظماتهم (تصنيف جونز):**

- **ثقافة إنتاجية:** تركز الثقافة الإنتاجية على توجهات وإحساس العاملين نحو العمل الذي يقومون به لتقادي وتحسين ضعف أدائهم، وتحتاج المنظمة لتوفير الضمانات الكافية لكي يستطيع الأفراد تقديم العمل دون ضعف أو كلل.

- **ثقافة مهنية:** تتسم بمهارات وتخصصات عامة، إذ تعتمد على قيادة متبادلة، بدلاً من السلطة الرسمية والقواعد والإجراءات.

ث- **الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة والضعف (تصنيف لوثانز):**

- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكاً كبيراً فيما بينهم، وتعتمد هذه الثقافة على عنصري الشدة، اللذين يرمزان إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات، والإجماع، والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

- **الثقافة الضعيفة:** وفيها يسير الأفراد في طرق مبهمّة غير واضحة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

ج- **الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (تصنيف دافت):**

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

- ثقافة التكيف: تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة أن تعتمد منهجية المرونة والتغيير

لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.

- ثقافة الرسالة: تركز على وضوح الرؤية لهدف المنظمة وعلى تحقيق الأهداف، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع مثل نمو المبيعات والربحية، أو حصتها في السوق، للمساعدة في تحقيق هذا الغرض.

- ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة بشكل أساسي على إشراك ومشاركة الأفراد داخل المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

- الثقافة البيروقراطية: يكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

وخلاصة القول، أن الثقافة التنظيمية بمفهومها وأهميتها ومكوناتها وعناصرها وديمومتها وتفاعلها مع العناصر التنظيمية الأخرى تؤثر وبشكل مباشر في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم الواحد وحتى مع التنظيمات الإدارية الأخرى، حيث تتمثل هذه السلوكيات بتصرفات ومنهجية عمل عبثية غير منظمة ولا مبالاة عالية مما يؤثر سلباً في إنتاجية وكفاءة وفاعلية المنظمة الإدارية ويؤثر سلوك الفرد السلبي سلباً في سلوكيات أقرانه وأفراد الجماعات التنظيمية المختلفة، وتسعى المنظمات جاهدة لإعطاء الثقافة التنظيمية حيزاً كبيراً من الأهمية لخلق إبداعات فردية وإدارية تستطيع من خلالها الصمود والثبات في وجه التغييرات وتكييفها لخدمة مصالحها ومصالح العاملين داخلها. (العزام، 2015، ص111).

ويرى روبين (1998) أنه يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

أ- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

الفصل الثاني ◀▶ الثقافة التنظيمية

ب- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة.

وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين. (العميان، 2005، ص316).

8- خصائص الثقافة التنظيمية:

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة التنظيمية عدد الكتاب والباحثين، إلا إن هنالك اتفاقاً عاماً بينهم على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى شبكة من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، بما يميز المنظمة عن غيرها وأن هذه المعاني عبارة عن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى ويمكن عرض هذه الخصائص كالآتي:

أ- الثقافة التنظيمية نظام مركب: لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافة فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة لا يوجد تعارض بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.

ب- الثقافة نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة بحيث أي تغير في إحدى عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

ت- الثقافة التنظيمية لنظام متطور ومتغير: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغير أو التطور متماشياً مع المتغيرات البيئية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث- الثقافة التنظيمية نظام مرن: تتكيف الثقافة التنظيمية على المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لأجل تحقيق لأهداف المنظمة. (السكرانة، 2009، ص371) عن (الشمري، 2014، ص303)

بينما يضيف أبو بكر (2005) خصائص للثقافة التنظيمية كالآتي:

أ- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي تعليمي: حيث يعمل كل جيل من الأجيال في المنظمة على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

ب- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقابلية للتكيف.

ت- الثقافة التنظيمية نظام ومتغير ومتطور: فهي في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتنفذ ملامح قديمة.

وكذلك يضيف Kreitner & Kinicki (2001) خصائص الثقافة التنظيمية كالتالي:

أ- إن الثقافة التنظيمية تنتقل إلى الأفراد الجدد في المنظمة خلال عملية التربية

ب- تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الفرد في العمل.

ت- تعمل الثقافة التنظيمية في المستويات الإدارية المختلفة، ويتفاوت كل مستوى من ناحية الرؤية ومقاومة التغيرات الخارجية.

أما القريوتي (2000) فيرى أن الثقافة التنظيمية تتسم بعدة خصائص هي كالاتي:

أ- ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل.

ب- قدرة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على إن يكونوا مبدعين.

ت- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .

ث- درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

ج- مدى الولاء للمنظمة.

ح- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف على العاملين.(المرجع السابق،

ص304)

حسب Stephen & Robbins (2013) سبع خصائص أساسية تجسد جوهر ثقافة المنظمة:

أ. الابتكار وأخذ المخاطر. الدرجة التي يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.

ب. الاهتمام بالتفاصيل. الدرجة التي يتوقع من الموظفين أن تظهر لديهم الدقة والتحليل، والاهتمام بالتفاصيل.

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

ت. التوجه للنتيجة. الدرجة التي تركز الإدارة على النتائج بدلا من التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها
ث. التوجه للناس. الدرجة التي تأخذ عندها القرارات الإدارية بعين الاعتبار تأثير النتائج على الناس داخل المنظمة.

ج. التوجه للفريق. درجة تنظيم أنشطة العمل حول الفرق بدلا من الأفراد.

ح. العدوانية. درجة عدوانية وتنافسية الناس بدلا من التساهل.

خ. الاستقرار. الدرجة التي تركز فيها الأنشطة التنظيمية على الحفاظ على الوضع الراهن على النمو.

(Stephen & Robbins, 2013, p515)

9- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي، وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية سيناقدش الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

أ- نظرية القيم:

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

ويورد وصفي إلى أن " أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

ب- نظرية روح الثقافة:

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع؛ وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ت - نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة، والمنظمة.

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

ث - نظرية تكامل الثقافة:

الفصل الثاني ◀ الثقافة التنظيمية

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

على غرار ذلك فقد ركزت دراسة لينتون على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني، ومكانته الاجتماعية. ومن هذه العوامل ما يلي :

- **البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة، والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه، وتوجيهه نحو المعايير، والقيم الخلقية، وتحديد اتجاهاته للتكيف، ولعب الدور والالتزام بالمعايير، والقيم.

- **البيئة الاجتماعية الثقافية:** وتتضمن الموراث الاجتماعية، والعادات والتقاليد، والعرف، والخبرات، والمعارف، والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية، وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء. كما أن سلوك المنظمات، وسلوك أعضائها، أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها.

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

وتحدد الثقافة الأمور التالية:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت، وأهميته، والأمن، والأشياء التي تمثل خطرا ما على المنظمة.

- الأشياء ذات القيمة.

- معايير السلوك سواء للأفراد، أم المنظمات. (علوط، 2013، ص102)

خلاصة:

للثقافة التنظيمية دور في تشكيل نماذج السلوك والعلاقات داخل التنظيم والتي يجب إتباعها والاسترشاد بها أي أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين، من خلال التوجيه الفكري لأعضائها وتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم في إطار تنظيمي موحد، فهي بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.

الفصل الثالث

المواطنة التنظيمية

❖ تمهيد

❖ أولاً: مفهوم المواطنة وقيمها

❖ بعض المفاهيم المرتبطة بالمواطنة

❖ المواطنة في الشريعة الإسلامية

❖ حقوق المواطنة وواجباتها

❖ علاقة بعض المتغيرات بالمواطنة

❖ عوائق تحقيق المواطنة في المجتمع الجزائري

❖ ثانياً: المواطنة التنظيمية

❖ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

❖ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

❖ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

❖ خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

❖ الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

❖ المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

❖ التحديات المؤثرة في تنمية قيم المواطنة التنظيمية

❖ مقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية

❖ محددات سلوك المواطنة التنظيمية

❖ خلاصة

تمهيد:

إن التطور الهائل والمتسارع داخل المجتمعات بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة فرض عليها الكثير من التحديات، حتى تسير العصر وتحقق أعلى درجات الأداء الوظيفي وتحسن فعاليتها التنظيمية بتجسيد الالتزام الوظيفي لدى موظفيها، وبالتالي بلوغ أعلى درجات الولاء لها وخاصة العامل باعتباره محور عملية تطوير مخرجاتها إلى البيئة الخارجية، بهدف تحقيق التطور في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وذلك من خلال تنمية قيم المواطنة عموماً لدى أفراد كل أفراد المجتمع.

أولاً - المواطنة:

1- مفهوم المواطنة وقيمتها:

تعني المواطنة من الناحية القانونية الانتماء إلى دولة معينة، فالقانون يؤسس الدولة ويخلق المساواة بين مواطنيها، ويرسي نظاماً عاماً من حقوق وواجبات تسري على الجميع دون تفرقة، وعادة ما تكون رابطة الجنسية معياراً أساسياً في تحديد المواطن. (فوزي، 2007، ص7)

وتعرف المواطنة بأنها المشاركة والارتباط الكامل بين الإنسان ووطنه المبني على أسس من العقيدة والقيم والمبادئ والأخلاق، والتمتع بالحقوق وأداء الواجبات بعدل ومساواة، ينجم عنه شعوراً بالفخر وشرف الانتماء لذلك الوطن، وفي ظل علاقة تبادلية مثمرة تحقق الأمن والسلامة والرفق والازدهار للوطن والمواطن في جميع المجالات. (القحطاني، 2010، ص15).

ومنه، فإن المواطنة علاقة والتزام له صبغة قانونية وسياسية وصبغة اجتماعية ونفسية، وهي صفة ينالها الفرد ليتمتع بالمشاركة الفاعلة في المجتمع الذي يعيش فيه. وللمواطنة مكونات أساسية منها، الانتماء والواجبات، الحقوق، المشاركة الاجتماعية، القيم العامة.

القيم: مفهوم يدل على مجموعة من التصورات والمفاهيم التي تكون إطاراً للمعايير والأحكام والمثل

والمعتقدات والتفضيلات التي تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته ويراها جديرة بتوظيف إمكانياته وتتجسد من خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة. (مصطفى، 1988، ص34)

أما أرسطو فيرى أن المواطنة من المواطن هو " الرجل الممتاز من بين الرجال الأحرار المشارك في سياسة الدولة مشاركة فعلية، فهو جندي في شبابه، حاكم في كهولته، كاهن في شيخوخته، فهو متفرغ طول حياته لخدمة الدولة". (زدام، 2013، ص14)

قيم المواطنة: وهي المعتقدات التي تحدد سلوك الفرد نحو الدولة التي يعيش فيها. ويقصد بها في هذه الدراسة: الانتماء والولاء للوطن، وجل المعتقدات والسلوكيات المتضمنة في أداء والواجبات، الحقوق، المشاركة الاجتماعية، القيم العامة.

- مفهوم المواطنة من المفاهيم التي جلبت جدلا كبيرا، لذا يصعب أن نجد تعريفا لها يرضى به كل المختصين في هذا المجال، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعا للزاوية التي نتناولها منها فنجد:

- من الناحية القانونية: تعني الانتماء إلى دولة معينة، فالقانون يؤسس الدولة ويخلق المساواة بين مواطنيها، ويرسي نظاما عاما من حقوق وواجبات تسري على الجميع دون تفرقة، وعادة ما تكون رابطة الجنسية معيارا أساسيا في تحديد المواطن. (فوزي، 2007، ص7)

ويقصد بذلك بناء مفهوم المواطنة على معنى سياسي ومن أبرز من أظهر هذا العدد من الباحثين "جون باتريك" فبين أن المواطنة ذات بعد سياسي وعمق هذا البعد لخدمة ما يسمى بالديمقراطية.

- من الناحية النفسية والاجتماعية: وتعني التصرف بمسؤولية تجاه أفراد مجتمعهم، والتحلي بنماذج سلوكية مرغوبة اجتماعيا، وقبول نفسي والتزام أساسي بمبدأ المواطنة، تتطلب المشاركة القائمة على الفهم

الواعي، والتفاهم، وقبول الحقوق والمسؤوليات، الشعور الجمعي الذي يربط بين أبناء الجماعة ويملاً قلوبهم بحب الوطن والجماعة، والاستعداد لبذل أقصى الجهد في سبيل بنائهما، والاستعداد للموت دفاعاً عنهما؛ هذه البنية النفسية والاجتماعية ذات ثلاثة عناصر:

أ - العنصر المعرفي الذي يقوم على أساس معرفتي بالوطن ومعرفتي بحقوق الوطن تجاهي، ومعرفتي بحقوقني تجاه الوطن.

ب - العنصر الوجداني الذي يتجلى في حب الوطن وفي المشاعر تجاه الأرض وهذا، ما يسمى بالوطنية فالجانب الوجداني للمواطنة يتجلى في مفهوم الوطنية.

ج - العنصر السلوكي الذي يتجلى في التعبير العملي عن حقوق الوطن على أبنائه كالدفاع عن الوطن والدفاع عن المواطنين والدفاع عن حقوقهم والدفاع عن حقوق الدولة فهذه جوانب سلوكية.

إن المواطنة علاقة والتزام له صبغة قانونية وسياسية وصبغة اجتماعية ونفسية وهي صفة ينالها الفرد ليتمتع بالمشاركة الفاعلة في المجتمع الذي يعيش فيه، وللمواطنة مكونات أساسية منها، الانتماء والواجبات، الحقوق، المشاركة الاجتماعية، القيم العامة. (ميهوبي وبوطبال، 2014، ص74)

2- بعض المفاهيم المرتبطة بالمواطنة:

الحقل المفاهيمي والدلالي لمفهوم المواطنة واسع جداً، ما يحتم علينا تدقيق المفهوم ومحاولة وضع حدود بينه وبين العديد من المفاهيم المتشابهة وذات الصلة، (الوطن، الوطنية، الانتماء، الصلة)، تعبيرات شائعة يختلط في معناها الوصف، لكنها جميعاً تنطوي على إشكاليات أساسية مصدرها تطورها خارج الإطار المعرفي العربي، وتطبيقها على نحو متغاير مع حاجات الناس في العصر الجديد.

أ - المواطنة والوطنية:

هناك تداخل كبير بين مفهومي المواطنة والوطنية، حتى أصبح المفهومين يستخدمان كثيراً بشكل مترادف

للدلالة على معنى واحد، وقد وردت عدة وجهات نظر في تحديد الفروق الدقيقة بينهما، حيث نجد مفهوم المواطنة يشير إلى الجانب السلوكي الظاهر المتمثل في الممارسات الحية التي تعكس حقوق الفرد وواجباته تجاه مجتمعه ووطنه، والتزامه بمبادئ المجتمع وقيمه وقوانينه، والمشاركة الفعالة في الأنشطة والأعمال التي تستهدف رقي الوطن والمحافظة على مكتسباته، أما الوطنية تعرفها الموسوعة العربية العالمية بأنها: " تعبير قويم يعني حب الفرد وإخلاصه لوطنه الذي يشمل الانتماء إلى الأرض والناس والعادات والتقاليد والفخر بالتاريخ والتفاني في خدمة الوطن". (داود، 2011، ص260)

ب- المواطنة والانتماء:

يرى العامر (2005) أن الانتماء اتجاه ايجابي يستشعره الفرد اتجاه وطنه مؤكدا وجود ارتباط وانتساب نحو هذا الوطن بكونه عضوا فيه، ويشعر نحوه بالفخر والولاء ويعتز بهويته وتوحده معه، ويكون منشغلا ومهموما بقضاياها محافظا على مصالحه وثرواته، ومراعيا للصالح العام ومشجعا ومساهما في الأعمال الجماعية، ومتفاعلا مع الأغلبية ولا يخلو عنه حتى وإن اشتدت به الأزمات. (المحفوظ، 2014، ص291).

ت- المواطنة والمشاركة السياسية والاجتماعية:

يرى برو (1998) أن الإسهامات التي يقوم بها المواطنون سواء أكانوا أفرادا أم جماعات بهدف تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه السياسية والاجتماعية، وتتمثل بالمشاركة بعملية صنع القرارات السياسية لإدارة الشؤون العامة، وبناء المجتمع وتنميته من خلال الإسهام في حل المشكلات العامة والإعمار بما يحقق التضامن والتكامل بين أعضاء المجتمع. (المرجع السابق، ص291)

3- المواطنة في الشريعة الإسلامية:

يمكن القول إن مفهوم المواطنة في الإسلام، يتجاوز علاقة المواطن بوطنه مسقط رأسه فقط إلى المجتمع الإنساني كله، فالمواطنة عبارة عن مستويات ودوائر متعددة من العلاقات، تبدأ من علاقة المواطن المسلم

بمجتمعه المحلي مروراً بالمجتمع العربي الإسلامي، انتهاءً بالمجتمع الإنساني العالمي، وهذه العلاقات حيث امتدت أنبتت حقوقاً وواجبات وتفاعلات محكومة بضوابط شرعية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة تعريف دقيق وجامع للمواطنة في الإسلام بأنها: «صورة من صور التفاعل الإنساني بين أفراد المجتمع الواحد من جهة والمجتمع الإنساني العالمي من جهة أخرى، والتي تقوم على أساس الحقوق والواجبات والإخاء، وحب الخير للناس والحرص على منفعتهم والتعاون معهم بما يرضي الله».

وقد يعتقد بعضهم أنّ هذا المفهوم المواطنة هو حديث عهد ولا معرفة للعرب، والمسلمين به، ولكن إن كان حديث عهد فإنّ مدلولاته وآثاره قديمة، وللعرب وللمسلمين أصول متجذرة في ذلك، فالعرب قديماً اقتربوا من مفهوم المواطنة وذلك في زمن دولة سبأ، إذ عرفت سبأ ومعين قدراً من المشاركة السياسية، فسبأ عرفت التمثيل النيابي محل شيوخ القبائل.

كما أنّه عندما كان الإسلام على وشك البزوغ، قام في مكة حلف الفضول الذي كان يتدخل لنصرة المظلوم، سواء أكان من أهل مكة، أم من زوارها، وهذا دليل على أنّ الحلف لم يكن ليفرق بين هذا وذاك، بل لينصف المظلوم ويعطيه حقّه أيّاً كان ما دام يقطن الوطن (مكة).

ورسول الله صلى الله عليه وسلم يعطي دروساً في حب الأوطان فقد ورد عن ابن عدي أنّ النبي صلى الله عليه وسلم خرج من مكة حتى إذا بمكان قد سمّاه قال: ((والله إنّك لخير أرض الله وأحبّه إلى الله تعالى، ولولا أنّي كنت أُخْرِجُكَ منك ما خرجت))

وقرب المسلمون الأوائل أيضاً من مفهوم المواطنة كما كان معروفاً قبل الإسلام، وكان ذلك بفضل ما يحمله الإسلام من منظور إنساني للوحدة الإنسانية، والمساواة في الحقوق والواجبات.

ويقول الكواري إنّ الإسلام قدّم مفهوماً شاملاً لا يقصي أحداً لا بسبب اختلاف الملة، أو الدين أو النوع

أو العرق، وبرغم التنوع أو التعددية التي يكون عليها البشر إلا أنَّ الانتماء للأمة واحد، فالإسلام نظر نظرة شاملة للوحدة الإنسانية والمساواة في الحقوق والواجبات والقربى، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ (النساء 1)، وقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات 13).

وقد انطلق الإسلام في نظريته للمساواة من أنَّ الناس في نظر الإسلام إخوان ومتعاونون على الخير وفعله ولكل دينه الذي يدعو إليه بالحكمة والموعظة الحسنة، وإلى جانب المساواة كانت مبادئ العدل، والقسط، والإنصاف من المبادئ الجوهرية التي أكدها الإسلام، وذلك في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل 90).

«المواطنة من المنظور الإسلامي هي مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين دار الإسلام وكل من يقطن هذه الدار سواء أكانوا مسلمين أم ذميين أم مستأمنين». ويشير محبوب إلى «أنَّ الإسلام وضع أول وثيقة عالمية في حق المواطنة دون تفريق بين أصحاب الأديان، أو العقائد، أو الاختلاف في اللون أو الجنسية، وأنَّ الإسلام سبق العالم في الإعلان عن أول وثيقة لحقوق الإنسان، في بداية بناء أول دولة إسلامية في المدينة المنورة، قدَّمها الإسلام كأول دستور من دساتير الأرض، وأروع نموذج للوحدة الوطنية والإخاء الإنساني، فأعلن أنَّ أهل المدينة جميعاً إخوة تجمعهم رابطة الوطنية، المسلمون، واليهود، والمسيحيون يشكلون أمة واحدة تجمعهم الروابط الأخوية والروح الوطنية، فكل له دينه في إطار الوحدة الوطنية، وهم جميعاً مسئولون عن الدفاع عن وطنهم في إطار من الوحدة» (الحمادي و خليل، 2014، ص 55).

4- حقوق المواطنة وواجباتها:

أما الحقوق فيقصد بها: المصالح والحريات التي يتوقعها الفرد أو الجماعة من المجتمع بما يتفق مع معايير هذا المجتمع، أي المزايا التي يشعر الفرد أو الجماعة أن من حقهم أن يحصلوا عليها من المجتمع، والحقوق هي سلطة يخولها القانون لشخص ما، لتمكينه من القيام بأعمال معينة تحقيقا لمصلحة له يعترف بها ذلك القانون، وهي تتضمن الحقوق الاجتماعية والمدنية والسياسية والإنسانية وحقوق الزوجية، وحقوق المرأة، وحق الانتخاب، وحق الوراثة، وحق التأليف والنشر أو حق الملكية الأدبية وحق تقرير المصير، أما معنى الواجب فيتمثل في "أي أفعال تفرضها قواعد مقبولة تحكم أي ناحية هامة من نواحي الحياة الاجتماعية أو أي عمل تعاوني"، وهذه الواجبات تتمثل في الواجبات الخلقية، والقانونية، والوطنية، والاجتماعية، والعائلية، والعقائدية.

5- علاقة بعض المتغيرات بالمواطنة:

أ- الأسرة والمواطنة:

للأسرة دور كبير في ترسيخ قيم المواطنة سنحاول أن نتعرض إلى أهمها وهي كالاتي:
ولما كانت الأسرة هي أولى المؤسسات الاجتماعية التي يوجد فيها الفرد وهي التي يناط لها مسؤولية تربية وتنشئة هذا الأخير من جهة، وكما أن انتماء الفرد لوطنه لا يتأتى من فراغ أو من عدم لكونه شعورا ينمو وينضج لديه في المراحل المبكرة من عمره من جهة أخرى فانه مما لا شك فيه إن الأسرة تحتل مكانة رفيعة في هذا الشأن.

إن حرص الوالدين على تدعيم صورة الذات عند أبنائهم وإعطائهم مزيدا من الثقة بالنفس، وتشجيع الاستقلالية لديهم في التعامل مع الأمور بدلا من إحباطهم إلى جانب إشراكهم في حياة الأسرة عوامل محورية وفاصلة في جعل الطفل يشعر بانتمائه لأسرته وحبها لها، كما إن الطريقة التي يستمع بها الآباء لأبنائهم عندما يتحدثون تقوي شعورهم بالانتماء للوسط الأسري الذي يعيشون فيه، إن عملية ترسيخ

معاني الوطنية، والانتماء داخل محيط الأسرة بالشكل الصحيح يجب أولاً وقبل كل شيء أن يكون القائمون على شؤونها أكثر إدراكاً ووعياً لها قبل أن تنقلها إلى الأبناء.

إن منح الأسرة الحب والحنان لطفلها وشعوره أنه عنصر فعال يقوي صورة الذات عنده، ويعطيه المزيد من الثقة بالنفس، وهو ما يقود بهذا الأخير إلى الشعور بانتمائه لأسرته، وحبه وولائه لها، وهو ما يجعله أيضاً يتمثل بكل ما تقوم به الأسرة وتطلبه منه وتعليمه إياه.

إن قيام الأسرة بشكل متكرر بالحديث مع الطفل بإنجازات هذا الوطن والخيرات التي يقدمها للمواطنين والأمان الذي يمنحه لأبنائه كما تمنح الأسرة الحب والحنان لطفلها وتدافع عنه يترك لدى الطفل أثر المحبة لهذا الوطن انطلاقاً من مكانة وحساسية قيمة الولاء عند الفرد لا سيما في سنوات حياته الأولى في محيط أسرته فلا بد من واجب الآباء أن لا يتحدثوا مع أبنائهم في أمور وكلام غير لائق بوطنهم، وذلك بالتركيز والوقوف فقط عند العيوب والمساوئ من وجهة نظرهم، لأن هذا يربي وينمي فيهم قيمة الكراهية والنفور من وطنهم الذين ينتمون إليه في المستقبل، وعليه لابد من الآباء الحديث مع بنائهم أن يتركوا لديهم انطباعاتاً حسناً، ومواتياً لوطنهم ولمجتمعهم المنتمين إليه مما يجعلهم أكثر ولاءً وذوداً عنه عند الحاجة.

إن قيمة الانتماء التي تغرسها الأسرة لدى أبنائها علاوة على تعزيز وإنماء قيمة الولاء لديهم من شأنها أن تساعد الفرد على بلورة الشعور بالواجب الوطني وتقبل الالتزامات ويجعله يعيش في وطنه باندماج وتفاعل دون اغتراب أو أي صورة من صوره. (حليلو، 2013، ص233)

ب- المدرسة والمواطنة:

يعرف علماء الاجتماع المدرسة بأنها: مؤسسة اجتماعية تمثل أداة المجتمع في تحقيق أهداف المنهج المدرسي التربوية التي تضمنتها فلسفة التربية بأبعادها التربوية والنفسية والاجتماعية، وتعمل المدرسة على

تمتية شخصية التلميذ، وتكوين اتجاهات إيجابية تجاهها، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدرسة يجب أن تعمل على نقل التراث الثقافي وتجديده، وكذا غرس الانتماء إلى الأمة العربية والإسلامية والإنسانية في نفوس التلاميذ.

فلمدرسة دور كبير في بناء نظام قيم صالح يقوم على بلورة قيم المواطنة الحققة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التربوية التي تسعى إلى تحقيقها وزارة التربية والتعليم من خلال العمل المكثف والجهود المتواصلة من أجل ترسيخ قيم التعاون والتضامن والمشاركة الفاعلة، كما تظهر في العلاقات التربوية بين المعلمين والطلاب، وبين الطلاب أنفسهم، بحيث تجعل من المدرسة والتعليم فرصة توفر للطلبة جوا من مشاعر التعاون والتضامن والتكامل. (المنذري، 2014، ص229)

ت - الديمقراطية والمواطنة:

إن العلماء وأصحاب العقول الفذة، والمواطنون الذين يؤمنون بقيمة المسؤولية الاجتماعية ومبادئ الاهتمام والمشاركة والتفاعل، لا يستطيعون العيش في أجواء الخوف والاستبداد والمركزية، والبيروقراطية المقيتة، لذلك يهربون حيث الانطلاق والحرية واحترام حقوق الإنسان وحقوق المواطنة، واحترام العلم والعلماء. فإذا أردنا احترام حقوق المواطنة وحقوق الإنسان فلا بد من التحول إلى الشورى والديمقراطية الحقيقية التي لا تعتدي، ولا تحلل الحرام، ولا تحرم الحلال، لا في داخل الوطن ولا في خارجه.

والديمقراطية التي ننشدها هنا يجب أن تفهم على أنها آلية لتحقيق العدل الاجتماعي، وليست ديناً أو أيديولوجية، كما يتخذها البعض. كما أن التعريف الكلاسيكي للديمقراطية بوصفها حكم الشعب بالشعب ومن أجل الشعب، وهو في الواقع حكم المواطنين لأنفسهم بأنفسهم.

فليس المهم شكل التنظيم الديمقراطي وآلياته، وإنما المهم في المشاركة، وفي توزيع ثمار المشاركة على الناس بالعدل، وهذا هو جوهر المواطنة، وجوهر الديمقراطية.

يتحقق ذلك إذا تشربت الناشئة روح المواطنة وروح الديمقراطية من خلال كل مؤسسات البيئة المحيطة: الأسرة، المدرسة، الجامعة، والنادي، والإعلام، والإعلان، والفنون، والآداب....صعودا إلى مؤسسات الدولة من الأحزاب والحكومات، والبرلمانات، ومؤسسات المجتمع المدني وجمعياته الأهلية.(مذكور، 2014، ص4)

6- عوائق تحقيق المواطنة في المجتمع الجزائري:

1- العوائق التربوية:

أ- إن الثقافة أو المعرفة المدرسية في الجزائر ما تزال في مجملها ومضامينها المعرفية وأبعادها الاجتماعية - الأيديولوجية ذات حمولة تقليدية تركز وتروج للعديد من القيم والتصورات، وتهمل مضامين التربية عن المواطنة كالحق والواجب والسلوك المواطني.

ب- هشاشة الانشغال الديمقراطي لآليات التعامل والتواصل والتبادل بين أطراف المؤسسة التربوية فلا زالت المدرسة الجزائرية تتمسك بالبيداغوجيا التقليدية والمناهج التقليدية، وهي عوائق تمنع بروز وتبلور البيداغوجيا المؤسسية المبنية على مفاهيم من قبيل: التعاون، التفكير المنطقي، التفكير الناقد، المشاركة، الحوار، التربية الديمقراطية، حرية المبادرة، عقلانية القرار، التشجيع على الإبداع الأدبي والفني، وترشيد وأنسنة التدخل المؤسسي لحل المشكلات العلائقية باعتماد أساليب الاتصال التنظيمي والبيداغوجي المنفتح على قيم الأنسنة والذي يمكن من فك النزاعات ومعالجة أمراض المؤسسة وتوعكاتها، بغرض تخليصها من المشكلات التربوية الراهنة كالعنف، التسبب، اللامبالاة الهدر المدرسي، الفوضى، العدوانية، والعزوف عن التعلم، واحتقار الذات، ونشر قيم توافق ثقافة التربية على المواطنة من قبيل السلم، السلام، التضامن، السلوك المدني، الحب...

ت- اهتزاز مكانة وقيمة النظام التربوي في المجتمع، كما ترتب عن ذلك تدهور خطير لصورة المؤسسات

المؤسسات التربوية والتعليمية والبحثية (المدرسة، الجامعة، مؤسسات التكوين المهني...) في الوعي المجتمعي وهذا بفعل القطيعة بين المؤسسة والمجتمع في حين كان من الضروري بناء علاقة تعاقدية تشاركية بين المؤسسات التنشئية التربوية والمجتمع، لتحسين صورتها لدى الجمهور الخارجي وتحقيق دورها بوصفها مؤسسات للتكوين والتوعية والتوجيه الاجتماعي والثقافي والمهني، لقد أصبحت المؤسسة التربوية في الجزائر غير مقتنعة ولا مقنعة بما تلقنه من معارف ومكتسبات وما تعلمه من مهارات وسلوكيات وقيم مواطنة، كما ظلت تفتقد لبرامج ومناهج واستراتيجيات تدعم ثقافة المواطنة وتكوين (التلميذ - المواطن) الواعي بحقوقه وواجباته.

أما إذا انتقلنا من المؤسسة التربوية إلى المحيط الاجتماعي فإننا سنواجه مجموعة أخرى من المشكلات.

2 - عوائق سوسيوقافية:

أ- إن الحياة الاجتماعية في بلادنا تكابد من العلل والهزات ما يجعلها كابحة لأسباب تشكل سلوك المواطنة، فنلاحظ النزعة الانطوائية، وهذا ما أنتج ظواهر سلوكية غير سوية معادية للسلوك المواطني وقيمه لدى المواطن (الانسحاب - اللامبالاة - اللامشاركة - الإغتراب - الهجرة...).

ب- تراجع دور الأسرة في بناء الفرد ونموه نموا نفسيا واجتماعيا وتشكيل شخصية الطفل/ مواطن الغد.

ت- أزمة الهوية الوطنية ومسألة الانتماء الحضاري لدى المواطن الجزائري.

ث- التخلف الاجتماعي والفوضى التي يعيشها المواطن في ظل الأزمات المتعددة (أزمة السكن، البطالة، الفقر، انعدام العدالة...).

ج- تزايد صور ومظاهر الفساد في جميع المجالات، ما يفقد المواطن شعوره بالانتماء لوطنه الذي هو

من أهم القيم التي تقوم عليها المواطنة، مما يساهم في ظهور ما يمكن أن نسميه "بالمواطنة غير متوازنة

(خذايرية، 2017، ص 233).

ثانيا - المواطنة التنظيمية:

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، 2003).

لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقا بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه؛ ففي ما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية)، السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وسلوك التلقائية المؤسسية

وكما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، ولا على تعريفه. فحسب سكول وآل " Scholl & all (1987) فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إثاري.

أما بفر "Puffer" (1987) فقد أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية".

أما ماك أليستر "McAllister" (1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه

"نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة". راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، عن (معمر بن زاهي، 2014، ص44).

ومن خلال ما سبق ذكره من مفهوم المواطنة التنظيمية يتضح لنا أنها ركيزة تطور وتقدم أي منظمة وأي مجتمع، وأنها نمط من السلوك ذو التأثير الإيجابي في أداء المؤسسة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، وهي مجموعة من الأفعال التطوعية التي لم تحدد مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، أي السلوك الغير مفروض والغير مكلف رسمياً ضمن اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة.

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حدٍ سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضاً يسهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها.

وأشار (العامري، 2004) إلى أن كثيراً من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبرى للمنظمات خصوصاً فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكيف العاملين معها. أيضاً توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة، وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدداً من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه

الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب. (العازم، 2015، ص 112)

يتضح لنا مما سبق أن للمواطنة أهمية كبيرة جدا فهي تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء علاقة تبادلية بين الموظفين، وتحافظ على وحدة المنظمة، وتساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة عمليات الإبداع وزيادة قدرتها على تكيف العاملين مع التغيرات الحاصلة، كما أنها تسهم في التنسيق بين جماعات العمل واستقطاب أفضل للعاملين.

3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين، فالأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي. أما الاتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي:

أ- الإيثار: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

ب- الكياسة: ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.

ت- الضمير الحي والتفاني: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال

احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

ث- الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

ج- فضيلة المواطنة: ويطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

وأشار العامري (2003) إلى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول لا يرفضون الاتجاه الثاني لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين.

وقد صنف فيرلي وكلافام "Virlee & Clapham" (2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار والمجاملة.
- سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة. (معمرى وبن زاهي، 2014، ص48)

4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود

الواجبات والأعباء الأساسية.

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.
- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.
- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.
- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.
- بينما يرى "زايد" بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية:
- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.
- سلوك غير ملتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- ويؤكد "خليفة" هذه الخصائص بحيث يعتبر بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بما يلي:
- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها

أفضلية وميزة تنافسية.

- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءاً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي تطوعي نابع من الإرادة الحرة للفرد ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغلها، كما أنه لا يحتسب ضمن المكافآت والحوافز الرسمية، إلا أن الفرد يتوقع من خلاله الأفضلية والتميز، كما أنه يحقق الكثير من المنفعة والنجاح للمنظمة برفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية تطوعي فردي اختياري غير ملزم للفرد، لا ينتظر من خلاله على مكافأة أو مصلحة معينة، وينعكس هذا السلوك بشكل ايجابي على تنمية فعالية المنظمة وأدائها.

5- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية:

أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فانه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة على والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.

وأشارت دراسة أخرى من اجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب.

(العامي، 2003، ص71)

وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزى لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية.

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

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس اثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من شيوع روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم .

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفراح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والانجاز بدل أن تضيق الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم.

- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة:

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف

التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
- تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.
- تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
- زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
- شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة
- الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها
- المحافظة على ممتلكات المنظمة
- تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.
- تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية.(نفس المرجع، ص72)

6- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.

6-1- مدخل التبادل الاجتماعي:

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس.

إن التفاعلات الفعالة بين أفراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة.

وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الباراديجم الأكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات

ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين:

أ/ علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.

ب/ الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين .

وانطلاقاً من هذين المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية:

(عامل1، عامل2) أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة.

(عامل، قائد) أي أن أحد الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة.

(عامل، منظمة) أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي (عامل) والطرف الثاني هو شخص معنوي (المنظمة)

بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة .

يرى اورغان وهو أحد المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات

المواطنة التنظيمية وإن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم.

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

6-2- مدخل التعاون:

صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد انه عليهم أن يكافحوا من اجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعنى مساعدة الآخرين على النجاح أيضا.

كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من كاتز وأورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

يضيف برنارد أن رغبة الأفراد و استعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وان أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال.(شلابي، 2016، ص79)

7- التحديات المؤثرة على تنمية قيم المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهتم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة

الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم؛

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام

الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

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

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

كما جاء في دراسة (Karam 2011) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:

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

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة. (مناصرية وختو، 2015، ص224)

8- مقترحات لتفعيل قيم المواطنة التنظيمية:

على ضوء ما توصلت إليه دراسة التي قام بها كل من الباحث علي عبد الرؤوف نصار ومحسن بن عبد الرحمن المحسن حول وضع تصور مقترح لتفعيل قيم المواطنة حيث يرون أن منطلقات التصور المقترح يتأسس على عدد من المبادئ هي:

- ثمة بعض المتغيرات المعاصرة التي تؤثر على قيم المواطنة التنظيمية لدى النشء والشباب، وتلعب المنظمات دوراً أساسياً في إعداد الأفراد للتعامل مع هذه المتغيرات ومجابهة تحدياتها.
- إن غرس وإنماء قيم المواطنة التنظيمية لدى العاملين من شأنه دعم وتقوية الانتماء والولاء للمنظمة، وتأسيس الثقافة التنظيمية، من ثم تحقيق التآلف واللمحة بينهم، والحفاظ على استقرارها وتماسكها.
- تنمية المواطنة التنظيمية هي مسؤولية مشتركة لجميع مؤسسات الاجتماعية، ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية بصفة عامة في تربية النشء والشباب على قيم المواطنة التنظيمية. (نصار، 2013، ص 237).
- أن يسود المناخ التنظيمي اتجاهات وسلوكيات تنمي قيم المواطنة التنظيمية ، بأن تتطابق الأقوال مع الأفعال، وأن تقوم العلاقات على الشفافية والعدالة والايجابية.
- الاختيار الجيد لكافة العاملين من إداريين وقيادات، وإخضاعهم للإعداد والتنمية المهنية المستمرة، التي من شأنها توفير مناخ وتنظيمات إدارية تدعم قيم المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة، والتأكيد على الإدارة الذاتية، مما يتيح حرية التصرف وأخذ المبادرة وإصدار القرار في الوقت المناسب، وتطوير نظم المعلومات الإدارية، وذلك لدعم اتخاذ القرار وتسهيل الحصول على المعلومات، ومن ثم توفير المناخ المناسب لتفعيل تنمية قيم المواطنة التنظيمية .
- إسهام الإدارة في تفعيل قيم الانتماء لدى الموظفين، من خلال: حرص الإدارات المختصة في المؤسسة على إيجاد حلول لمشكلات الموظفين، وترسيخ مبدأ العدل والمساواة بينهم، والعمل على إشاعة العلاقات الإنسانية في العمل، مما يؤدي إلى إيجاد المناخ المناسب لدعم انتماء أفراد المنظمة .

- إسهام الإدارة في تفعيل قيم المشاركة والتعاون، من خلال: إعداد مطبوعات وأدلة إرشادية تنمي الوعي لدى العمال، والسماح لممثلي العمال حضور الاجتماعات لمناقشة القرارات المتعلقة بهم، وتنظيم لقاءات دورية مع العمال لمناقشة الأحداث الجارية. (المرجع السابق، ص 238).

9- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي:

أ- **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

ويعزز هذه النتائج أيضاً التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان "Kopelman" لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

الجدول رقم (02) يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي	Batman & organ (1983)
وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية	Smith ;organ & Near(1983)
وجد أن هناك علاقة بين السلوكيات الموالية اجتماعيا والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية	Brief & Motowidlo(1986)
توصلت الدراسة إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية	Williams & Anderson(1991)
مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية	Moorman(1993)
توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام	Organ & Lyngel(1995)

المصدر: الخميس، 2001، ص38. عن (معمر، 2014، ص111)

ب - **الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم

التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة." وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل بقاء واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون « Bolon (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

الجدول رقم(03) يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Oreily & Chatman (1986)	وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
Williams & Anderson (1991)	وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية
Organ & ryan(1995)	وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي (الالتصاق العاطفي، شعور الفرد تجاه المنظمة) كان على علاقة معنوية مع

كل بعدي الإيثار والطاعة العامة	
عندما تم اخذ كل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار، كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية	Schappe(1998)

المصدر: الخميس، 2001، ص42. عن (معمرى، 2014 ، ص112)

ت- العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كإشراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04) يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Farh ;Pldsakoff & Organ (1990)	وجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيران سببيان حيث أن سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية
Moorman(1991)	وجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الأفراد حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية
Moorman(1993)	وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري
Neihoff & Moorman (1993)	وجد الباحثان أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلبا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن لها تأثير ايجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة
Konovsky & pugh (1994)	توصلت الدراسة إلى أنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم، فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية
عريشة (1996)	وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: الخميس ، 2001 ، ص40. عن (معمر، ص113)

ث- القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف

المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاتهم الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد "Pillia et al" (1999) أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

ج- السن: بينت بعض الدراسات (Wanger&Rush,2000) أن لعمر الموظف تأثير واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك يختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

ح- الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية Organ & Rayan (1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة ما يترتب عليه التقليل من النشاطات

التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

خ- **الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

د- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويعرفها شاين Schein (1989) بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل". 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 أنماطا من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .

ذ- **السياسة التنظيمية:** يرى العامري، (2003) أن السياسة التنظيمية تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية . (معمرى، 2014، ص116)

خلاصة:

يعتبر سلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية خصوصاً مفهوم مهم وأساسي في تطور المنظمات استمراريتها، لما تخلقه من جو من التعاون والمساعدة والالتزام والإيثار داخل التنظيم وخارجه، ويدفعه إلى تحقيق أعلى مستوى من النجاح والرضا المهني لدى أفرادها، لهذا تسعى كل المنظمات الحديثة إلى تنمية قيم سلوك المواطنة داخلها.

الفصل الرابع

الاطار المنهجي للدراسة

❖ تمهيد

❖ وصف خصائص العينة

❖ الدراسة الاستطلاعية

❖ الدراسة الأساسية

❖ أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية

❖ خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة، وما يحتويه من تقديم لموضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، والخلفية النظرية لكل من متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، التنظيمية) بعد التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معاً، وكل على حدى من أجل تكوين معارف وفكرة حول ما توصل إليه الباحثون في هذا المجال، من أجل اكتشاف حقائق وقواعد علمية جديدة التي تتصل بمشكلة دراستنا، من خلال طرق منهجية وعلمية تتفق مع طبيعة الموضوع وأهدافه التي نسعى إليها، وهذا ما سوف نعتمد عليه في هذا الفصل بالتطرق إلى وصف خصائص العينة ومنهج البحث المستخدم وحدود الدراسة ووصف العينة وطريقة اختيارها وخصائص أفرادها، ثم الدراسة الاستطلاعية، وأدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان الثقافة التنظيمية وآخر للمواطنة التنظيمية، وإجراءات التحقق من صدقهما وثباتهما وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

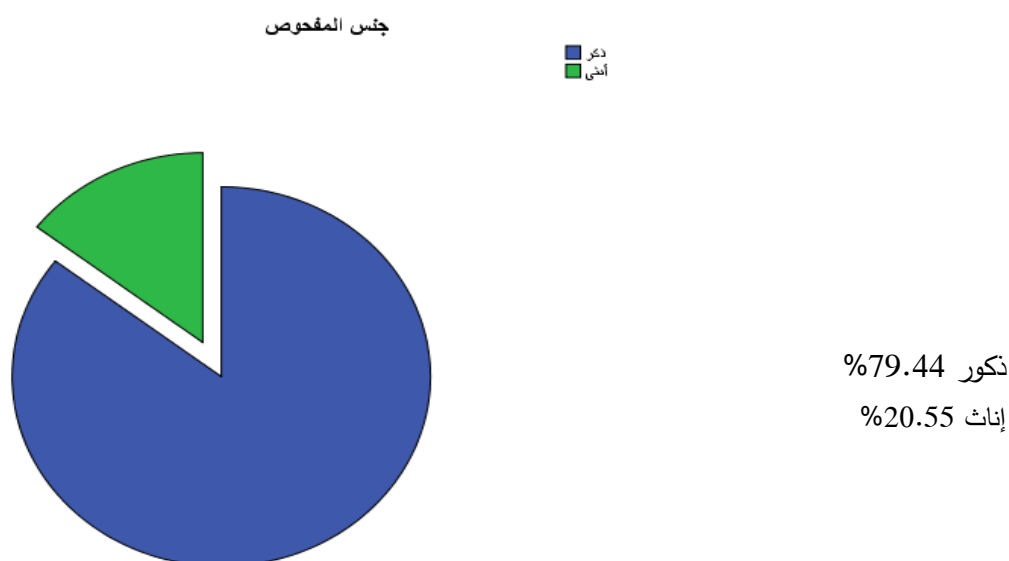
1- وصف خصائص العينة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	143	79.44%
إناث	37	20.55%
المجموع	180	100 %

شكل رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



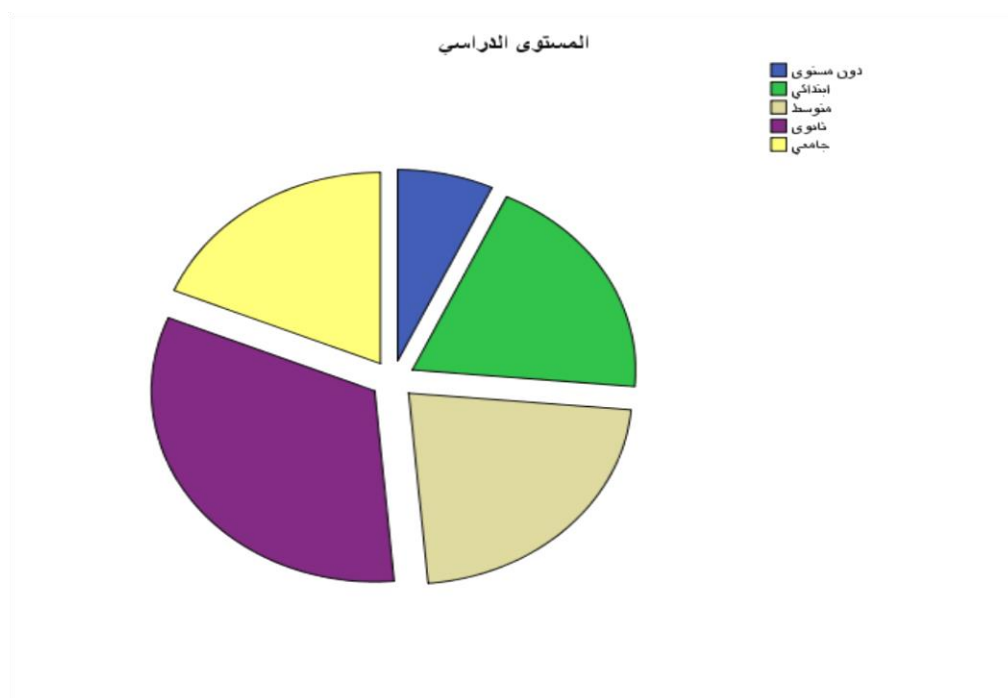
نلاحظ من الجدول رقم (05) أن اغلب الموظفين هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم 79.44 % في حين أن نسبة الإناث كانت 20.55 % فقط مما يدل على أن العنصر النسوي ليس لهم اهتمام كبير بالقطاع العمومي كقطاع التربية مثلاً.

1-2- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

جدل رقم (06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
6.66 %	12	دون مستوى
18.33 %	33	ابتدائي
22.77 %	41	متوسط
36.66 %	66	ثانوي
15.55 %	28	جامعي
100 %	180	المجموع

شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث المستوى الدراسي، فكانت نسبة بدون مستوى قليلة بـ 6.66 % أما نسبة الابتدائي والمتوسط بلغت على التوالي 18.33 % و 22.77 %، في حين أن المستوى الثانوي كانت نسبتهم 36.66 %، ونسبة المستوى الجامعي كانت 15.55 %.

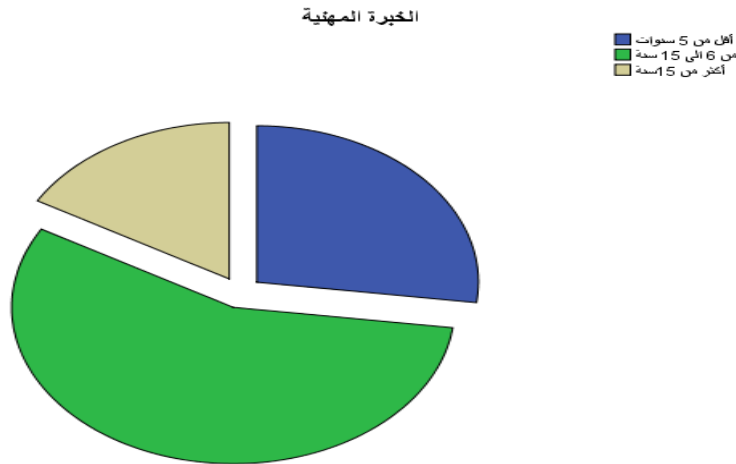
3-1- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	39	21.66%
من 6 إلى 15 سنة	94	52.22%
أكثر من 15 سنة	47	26.11%

المجموع	180	%100
---------	-----	------

شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن: أفراد العينة يتوزعون بنسب متفاوتة من حيث الخبرة المهنية، بالنسبة لأقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 21.66%، في حين أن من 6 إلى 15 سنة كانت نسبهم أكثر فبلغت 52.22 % ، ونسبة أكثر من 15 سنة كانت 26.11%.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تقوم الدراسة الاستطلاعية على مجتمع الدراسة بغرض تحديد المنهج المناسب للدراسة ونوع المعاينة، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث وكذا الصعوبات التي ربما تواجهها في التطبيق النهائي لأدوات البحث على العينة، ويجب التأكد من استعداد أفراد العينة ورضاهم على الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم في البحث، كما يتم فيها بناء أدوات البحث إن لم تكن متوفرة، والتأكد من خصائصها السيكمترية، وقد ذكر منسي (2003) أن على الباحث أن يوضح لأفراد العينة أهداف الدراسة لكي يساعدوه في تحقيقها. (غريب، 2016، ص40).

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

2-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- بناء أدوات البحث التي تقيس متغيرات الدراسة .
- التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس (الصدق، الثبات ،الموضوعية، الشمولية، الحساسية، المعاييرة).
- التأكد من فهم المفحوصين لمختلف جوانب مقياس وهي: (صياغة البنود، صياغة التعليمات ،مستويات الإجابة، ظروف التطبيق، طريقة التطبيق،....) بالإضافة إلى فهمهم لأهداف الدراسة واستعدادهم ورضاهم عن إجراءات التطبيق.
- تحديد الفترة الزمنية التي يستغرقها المفحوصين في الإجابة على عبارات المقياس.
- التعرف على الظروف الملائمة التي سيتم فيها إجراء البحث كالزمان والمكان المناسبين للتطبيق وطريقة التطبيق (فردية أو جماعية) والتأكد من وضوح لغة المقاييس.(المرجع السابق، ص41)
- لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية :
- التعرف على خصائص مجتمع الدراسة الأصلي والمتمثل في موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.
- تحديد حجم الدراسة الأساسية.
- تكييف مقياس الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية على طريقة ليكرت في ضوء متغيرات معينة (الجنس، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي)
- تحديد الخصائص السيكومترية للمقاييس المستخدمين في الدراسة (الصدق والثبات).

2-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

- بلغ عدد أفراد العينة التي خضعت للدراسة الاستطلاعية 36 موظفا، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بنسبة 20% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 180 موظفا.

في بداية البحث يتعرف الباحث على الأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار صدق فروضه، أو الإجابة على تساؤلاته العلمية على نحو سليم، يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات، ويختار أكثرها ملاءمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه، فإذا لم تتناسب الأدوات والأجهزة المختلفة المتوفرة احتياجات بحثه فإنه قد يكملها أو يعدلها، أو يضع أدوات أخرى. (صابر وخفاجة، 2002، ص115)

بعد وضع التساؤلات وتحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث إذ تعد أهم مراحل البحث العلمي.

حسب عبيدات وآخرون (1999) أنه على الباحث تحديد الأداة المثلى لجمع البيانات اللازمة لبحثه، إذ لا يوجد أداة معينة يمكن تفضيلها بشكل مطلق على غيرها من الأدوات، واختيار الأداة يعتمد أساساً على طبيعة البحث ومدى ملاءمة هذه الأداة للبيانات المراد دراستها، طبيعة المجتمع وأفراد البحث، ظروف الباحث وإمكانياته المادية والوقت المتاح له، ومدى إتقانه لاستخدام هذه الأداة أو تلك في جمع البيانات. (بومعراف، 2014، ص224)

وكان من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هي الملاحظة " التي تعد إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره"، وتعطي الملاحظة معلومات تستخدم في بناء أدوات أخرى كالاستبانة، حيث قمنا بملاحظة المباشرة لموظفي مقر البلدية أثناء أداء مهامهم، لاختيار عينة الاستطلاع.

ثم القيام باستخدام الأداة الثانية المتمثلة في المقابلة لجمع المعلومات، " حيث تعد استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص من أجل تحقيق أهداف الدراسة. (عليان وعنيم، 2000، ص102)

الفصل الرابع ➡ الإطار المنهجي للدراسة

التي تساعد في بناء الأداة الثالثة المتمثل في استبيان مقياسي الدراسة، والذي يعتبر وسيلة لمعرفة استجابة المبحوثين لعبارات المقياسين بناء على الدرجة المتحصل عليها في هذا المقياس.

2-4- تصميم مقياس الدراسة:

أ- مقياس الثقافة التنظيمية:

في هذا الإطار قمنا بتعديل مقياس أعد لقياس دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي-الاجتماعي للعامل الذي بنته الباحثة نسيم بومعروف (2014) في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي الذي تكون من 40 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي : - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تتقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس بتغيير صياغة بعض الأسئلة وحذف بعض (المعايير، القواعد) لتتلاءم مع أهداف بحثنا مكتفين بـ 24 عبارة بدلا من 40 عبارة ممثلة لأربعة أبعاد هي: (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة)، واعتمدنا على سلم التتقيط التالي:

- نادرا (1 نقطة) - أحيانا (2 نقطة) - دائما (3 نقاط) كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية..

سوف نعتمد على درجة 48 (24×2) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى الثقافة التنظيمية الايجابية والسلبية.

جدول رقم(08): يوضح درجات استجابات الموظفين على عبارات مقياس الثقافة التنظيمية

البدائل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	3	2	1

ب - مقياس المواطنة التنظيمية:

الفصل الرابع ➡ الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الإطار قمنا بتعديل مقياس أعد لقياس "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي" الذي بناه الباحث حمزة معمري (2014) في أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم الذي استعان في تصميمه لهذا الاستبيان على الدراسات التالية: الخميس (2001)، دراسة العطوي (2007)، دراسة أبو جاسر (2010)، دراسة Niehoff & Moorman (2993). والذي تكون من 29 عبارة مقسمة إلى عدة أبعاد من أبعاد المواطنة التنظيمية والذي يحتوي كل بعد منها إلى عدة عبارات مصممة وفق مقياس (ليكرت) الثلاثي أي على شكل أسئلة مختلفة تتضمن كل واحدة منها ثلاث مستويات للإجابة هي: - نادرا - أحيانا - دائما، واعتمادا على سلم تنقيط يتراوح من 1 إلى 3 نقاط .

قمنا بتعديل بنود هذا المقياس ليتلاءم مع أهداف بحثنا محتفظين على 29 عبارة كاملة ممثلة لخمس أبعاد هي: (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، واعتمدنا على سلم التنقيط التالي:

- نادرا (1 نقطة) - أحيانا (2 نقطة) - دائما (3 نقاط) كعلامات للبنود التي كانت كلها ايجابية..
سوف نعتمد على درجة 58 (29 × 2) كنقطة متوسطة تفصل بين مستوى المواطنة التنظيمية الايجابية والسلبية.

جدول رقم(09): يوضح درجات استجابات الموظفين على عبارات مقياس المواطنة التنظيمية

البدايل	دائما	أحيانا	نادرا
الدرجات	3	2	1

ت- وصف مقياس الدراسة:

يحتوي المقياس على مجموعة من المحاور تتوافق مع فرضيات الدراسة وهذه المحاور هي:

- المحور الأول حول البيانات الشخصية والوظيفية.

الفصل الرابع ◀ الإطار المنهجي للدراسة

- المحور الثاني حول الثقافة التنظيمية.

- المحور الثالث حول المواطنة التنظيمية.

المحور الأول : لجمع معلومات عامة حول موظفي مقر بلدية عين الملح قمنا بطرح ثلاثة (3) أسئلة

تدور حول: نوع الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني حول الثقافة التنظيمية: يتضمن أربعة وعشرون (24) عبارة موزعة على أربعة (4) أبعاد

التالية:

- قيم الانتماء : تمثله العبارات التالية (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8)

- قيم التعاون : تمثله العبارات التالية (9 - 10 - 11 - 12 - 13)

- قيم الاحترام : تمثله العبارات التالية (14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19)

- قيم العدالة : تمثله العبارات التالية (20 - 21 - 22 - 23 - 24)

المحور الثالث حول المواطنة التنظيمية: يتضمن تسعة وعشرون (29) عبارة موزعة على خمسة (4) أبعاد

التالية:

- الإيثار : تمثله العبارات التالية (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6)

- وعي الضمير : تمثله العبارات التالية (7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12)

- الروح الرياضية : تمثله العبارات التالية (13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18)

- الكياسة : تمثله العبارات التالية (19 - 20 - 21 - 22 - 23)

- السلوك الحضاري : تمثله العبارات التالية (24 - 25 - 26 - 27 - 28 - 29)

2-5- الخصائص السيكومترية للأدوات:

2-5-1- ثبات المقياس:

الفصل الرابع $\longleftrightarrow$ الإطار المنهجي للدراسة

يعني الثبات مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة، والثبات في القياس النفسي هو باختصار: "ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد."

ولا يكون الاختبار ثابتا إلا إذا تحقق ما يلي :

- أن يعطي الاختبار نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد.
- أن تكون هناك علاقة قانونية بين بنود الاختبار.
- يعني ثبات الاختبار دلالة على الأداء الفعلي أو الأداء الحقيقي للفرد الذي يعبر عنه بالدرجة الحقيقية التي يحصل عليها الفرد في اختبار ما . (معمرية، 2007، ص 168)

أ- الثبات عن طريق ألفا كرومباخ:

يعتبر معامل ألفا كرومباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، فازدياد تباينات البنود بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (معمرية، 2007، ص 168)

- الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (10): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس الثقافة التنظيمية

ألفا كرومباخ α	n العينة	مستوى الدلالة
0.751	36	0.05

وباستخدام SPSS تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمقياس الثقافة التنظيمية بـ 0.75 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

- المواظنة التنظيمية:

الفصل الرابع $\longleftrightarrow$ الإطار المنهجي للدراسة

جدول رقم (11): يوضح نتائج حساب ألفا كرومباخ لمقياس المواطنة التنظيمية

ألفا كرومباخ α	n العينة	مستوى الدلالة
0.865	36	0.05

وباستخدام spss تم تقدير معامل ألفا كرومباخ بالنسبة لمقياس المواطنة التنظيمية بـ 0.86 وهي دالة

عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن المقياس ذو مستوى عالي من الثبات أي بمستوى ثقة 95 %.

ب- الثبات بالتجزئة النصفية (معامل الاتساق الداخلي):

في الطريقة يتم تقسيم الاختبار إلى قسمين متساويين، ويتم تصنيف الاختبار بهذه الطريقة بعد تطبيقه على عينة من الأفراد وتصحيحه، ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين. (المرجع السابق، ص176).

- الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم(12): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان الثقافة التنظيمية	0.454	0.625	0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.45 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون

وصل إلى 0.62 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس .

- المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم(13): يوضح نتائج ثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان المواطنة التنظيمية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
استبيان المواطنة التنظيمية	0.449	0.620	0.05

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.44 وبعد تعديله بمعادلة سبيرمان براون وصل إلى 0.62 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

2-5-2- صدق المقياس:

الاختبار يعتبر صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه وهذا يجعلنا نفكر في المتر والغرام واللتر كأدوات قياس، واختبارها لكل من الأطوال والأوزان والسوائل فهي اختبارات صادقة لأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه ولا تقيس أشياء أخرى غيرها، ووفقا لهذا التعريف، هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه هناك ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بصدق الاختبار، بمعنى أنه لا يكون الاختبار صادقا إلا إذا توفر ما يلي :

- أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه.
 - أن يكون الاختبار قادرا على قياس ما وضع لقياسه فقط.
 - أن يكون الاختبار قادرا على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها. (معمري، 2007، ص 130)
- أ- صدق المحكمين:

فحسب منسي وكامل (2002) يمكن حساب الصدق الظاهري للاختبار عن طريق التحليل المبدئي لفقراته بواسطة عدد من المحكمين، لتحديد ما إذا كانت هذه الفقرات تتعلق بالجانب الذي تقيسه، ثم يقوم الباحث بعمل تكرارات استجابات المحكمين ويختار الفقرات التي اتفق عليها اكبر عدد من المحكمين. ويرى احمد الطيب (1999) أن هذه الطريقة أصبحت تطبق حاليا في أمريكا أكثر من غيرها من الطرق نظرا لسهولة استخدامها ، ولأنها تشمل آراء مجموعة من المختصين حول الموضوع الواحد، إضافة إلى تركيزها على المضمون أو المحتوى. (معمري، 2008، ص 123).

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

لقد قمنا بعرض المقياسين في صورتهم الأولى على مجموعة من الأساتذة البالغ عددهم 07 للتأكد من صدق هذين المقياس، وقد طلبنا رأيهم في وضوح العبارات ومدى مناسبتها لقياس الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وملائمة كل عبارة للبعد الممثلة له وتصحيح وتعديل العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذفها إذا كانت غير مناسبة، وتمت بعض التعديلات وصياغة بعض العبارات وفي الملحق رقم (02) سوف نعرض أسماء الأساتذة المحكمون ووظائفهم والمقياس في صورته الأولية والنهائية.

ب- الصدق الذاتي:

يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق. (معمرية، 2007، ص 164)

- الثقافة التنظيمية:

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته، وبلغ (0.86) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

- المواطنة التنظيمية:

تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ثباته، وبلغ (0.94) ومنه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

ت - الصدق بالمقارنة الطرفية (التمييزي):

هو قدرة الاستبيان على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها، ويقوم على ترتيب الدرجات المتحصل عليها تنازليا أو تصاعديا في التوزيع، ثم يسحب 27 % من المفحوصين من طرفي التوزيع، فيقارن بينهما بصفتهم مجموعتين متناقضتين تقعان على طرفي الخاصية، يطلق على أحدهما المجموعة

الفصل الرابع ➔ الإطار المنهجي للدراسة

العليا وعلى الأخرى المجموعة الدنيا، ويستعمل أسلوباً إحصائياً ملائماً وهو اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين. (المرجع السابق، ص 158)

- الثقافة التنظيمية

- جدول رقم (14): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس الثقافة التنظيمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	العينة الدنيا		العينة العليا	
Sig		T	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.00	75	21.98 -	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي
			ع2	م2	ع1	م1
			3.82	58.94	3.63	40.25

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" تساوي - 21.98 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناءً على المجموعتين العليا والدنيا، إذا المقياس يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق ويقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

- المواطنة التنظيمية:

- جدول رقم (15): يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمقياس المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	العينة الدنيا	العينة العليا
Sig		T	ن=10	ن=10

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	25.47-	75	0.00
م1	ع1	م2	ع2			
55	4.69	77.23	2.73			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة " ت " تساوي - 25.47 ومستوى الدلالة sig = 0.00 وهو أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل البديل الذي يقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بناءً على المجموعتين العليا والدنيا، إذا مقياس المواطنة التنظيمية يوجد به صدق تمييزي (المقارنة الطرفية) وهو قادر على التمييز بين الأشخاص في سماتهم، إذا فالمقياس صادق وقياس فعلاً ما وضع لقياسه.

2-6- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال إجراءات الدراسة الاستطلاعية تم تحقيق ما يلي:

- التوصل إلى تحديد خصائص مجتمع الدراسة الأصلي بدقة، والتي تمثلت في موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.
- التوصل إلى تحديد حجم عينة الدراسة الأساسية والتي قدرت بـ 144 موظفاً بمقر البلدية.
- تحديد الخصائص السيكومترية لمقياسي الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية على طريقة ليكرت والذي توفر فيهما قدر عالي من الصدق والثبات.

3- الدراسة الأساسية:

3-1- منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها والأسئلة التي يسعى الباحث

الفصل الرابع ◀ الإطار المنهجي للدراسة

للإجابة عليها، للكشف عن العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح بولاية المسيلة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن الباحث حسب لامورو (1995) من " التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة كما توجد في الواقع، وإقامة علاقات بين عناصرها المختلفة، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة وحسب، بل ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات؛ تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الواقع وتطويره. (معمري وبن زاهي، 2014، ص 50).

ويعتبر طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة. بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغييرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلاطنية والجيلاني، 2014، ص 141).

من خلال تبني هذا المنهج تم إتباع الخطوات الإجرائية التالية:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة وصياغتها بشكل سؤال محدد أو أكثر.
- وضع الإطار النظري الذي سيسير عليه الباحث في بحثه.
- اختيار العينة التي سيجرى عليها البحث مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث ثم حساب مدى صدقها وثباتها.
- جمع المعلومات بدقة وتنظيم.
- الوصول إلى النتائج وتنظيمها وتصنيفها.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج وتعميمها. (تركي، 1984، ص 129).

أ- الحدود البشرية:

طبقت الدراسة على موظف مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة والبالغ عددهم (144) موظف

ب- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2018/2017 وذلك بداية من شهر نوفمبر 2017 إلى

غاية شهر جوان 2018.

ت- الحدود المكانية :

أجريت الدراسة في مقر بلدية عين الملح وحضيرتها التابعة لها.

3-3- مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي وعمال مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة العاملين بالدوام العادي لوجود احتكاك، وعلاقات عمل بينهم، ومع رؤساء المصالح، ومع مسؤولي البلدية، وتم استثناء بعض العمال كعمال المدارس الابتدائية بسبب بعدهم عن مقر البلدية وعن مصادر اتخاذ القرار وذلك لتحقيق أهداف بحثنا.

وتم اختيار العينة بالطريقة المسحية لتشمل جميع موظفي مقر بلدية عين الملح البالغ عددهم (144) موظف.

4- أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية:

عند اكتمال المرحلة التطبيقية قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها بعد تطبيق أداة الدراسة في الحاسوب بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النموذج 23 وذلك باستخدام العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يمكن أن نبرز أهمها من خلال ما يلي:

الفصل الرابع ➡ الإطار المنهجي للدراسة

- مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس أهمها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

- مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة مدى تماثل واعتدال أفراد العينة ولعرض تنظيم البيانات .

- معامل ألفا كرومباخ لتقدير ثبات أداتي الدراسة.

- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

- معامل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

- معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

- استخدام اختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA " في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

خلاصة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لكون هذا المنهج ملائم لطبيعة وأهداف البحث، وكانت العينة تقدر بـ 144 موظفا، وتم حساب الصدق والثبات للتأكد من صلاحية المقياس

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

سيكومتريا لقياس الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وتمت المعالجة الإحصائية بعد جمع البيانات

حيث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

❖ اختبارات علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

❖ اختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة

❖ تفسير ومناقشة النتائج

❖ خلاصة

❖ مقترحات الدراسة

❖ خاتمة

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، من خلال تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وعلى الفروق في البيانات الشخصية بالنسبة للمتغير المستقل باستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فروض الدراسة وذلك بالتطرق للنقاط التالية:

- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

- اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.

1- اختبارات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

باستعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط نسعى إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسية وذلك لقياس أثر متغير مستقل على متغير تابع.

1-1- تحديد علاقة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

كانت الفرضية الرئيسية تنص على ما يلي:

تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

وتفرعت هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات جزئية هي:

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على ما يلي: تؤثر قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

من أجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية اعتماداً على نتائج تحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر بعد قيم الانتماء

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

كمتغير مستقل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم(16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم

الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحدي (R ²)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1	348.97	348.97	4.338	0.030	0.039
الخطأ	142	11424.33	80.453			
المجموع	143	11773.30				

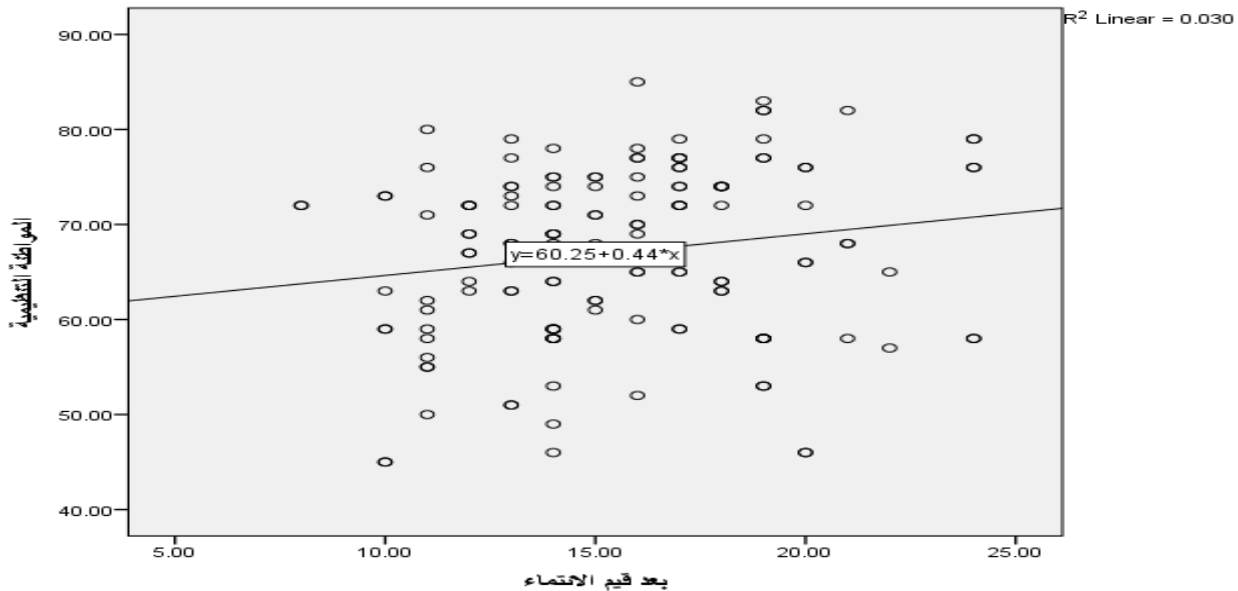
المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول(16) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.039$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، إذا نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد (قيم الانتماء) يفسر بمقدار (3%) فقط من التباين في المتغير التابع (تنمية سلوك المواطنة التنظيمية) وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يدل على وجود أثر ضعيف للمتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

- رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة بين بعد قيم الانتماء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الرسم البياني رقم (06): رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	B	قيمة (T)	الارتباط	معامل	مستوى	وجود
		المحسوبة	(R)	التحديد (R ²)	الدلالة (Sig)	الأثر
الثابت	60.252	17.945	/	/	0.00	/
بعد قيم الانتماء	0.439	2.083	0.172	0.030	0.039	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 60.252 + 0.439 X$					

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (17) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم الانتماء على تنمية سلوك

المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعد (قيم الانتماء)

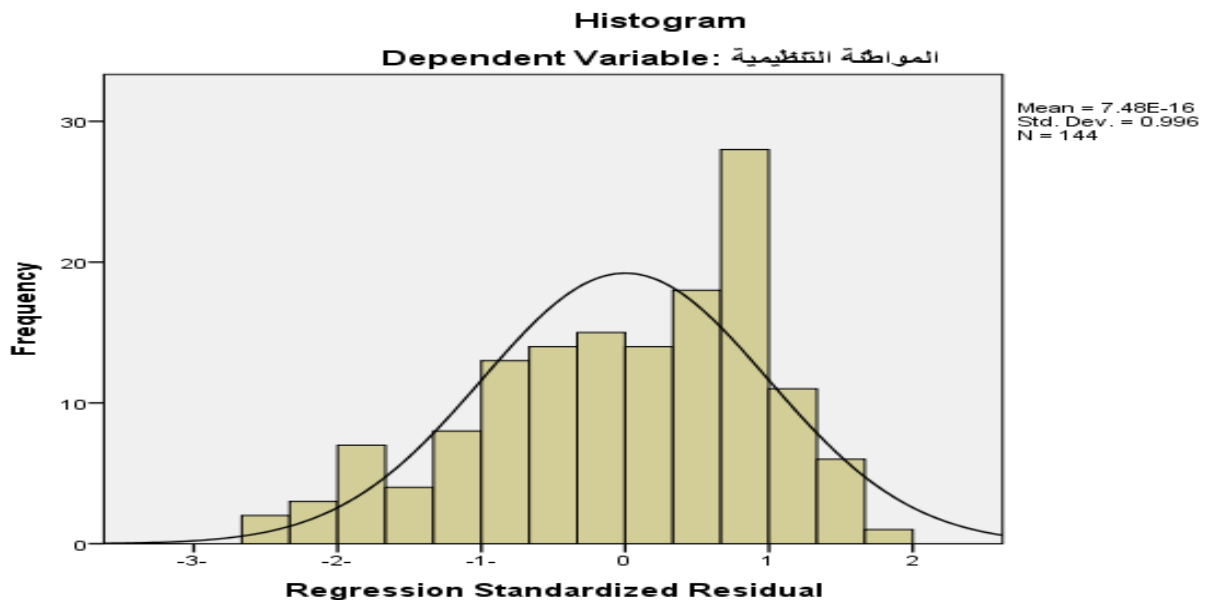
الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

$Sig = 0.039$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.172$ أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وأن بعد (قيم الانتماء) يفسر ما قدره 3% فقط من التباين في متغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.439) هذا يعني أن أي تغير في بعد قيمة الانتماء بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.439) درجة. وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد قيم الانتماء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 3% فقط في تباين المتغير التابع.

– الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

الرسم البياني رقم (07): رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم الانتماء)

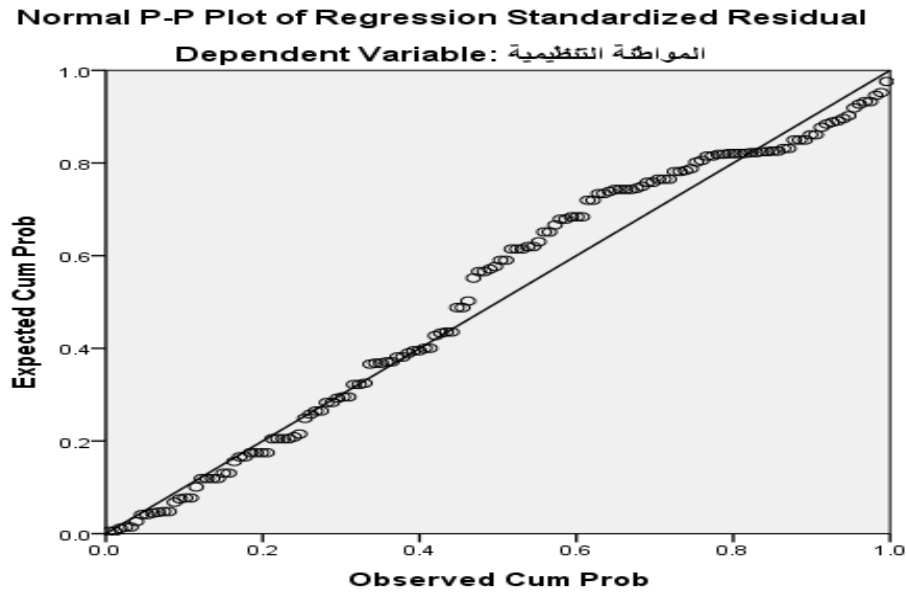


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

الرسم البياني رقم (08): رسم انتشار بيانات (بعد الانتماء) حول الخط المستقيم

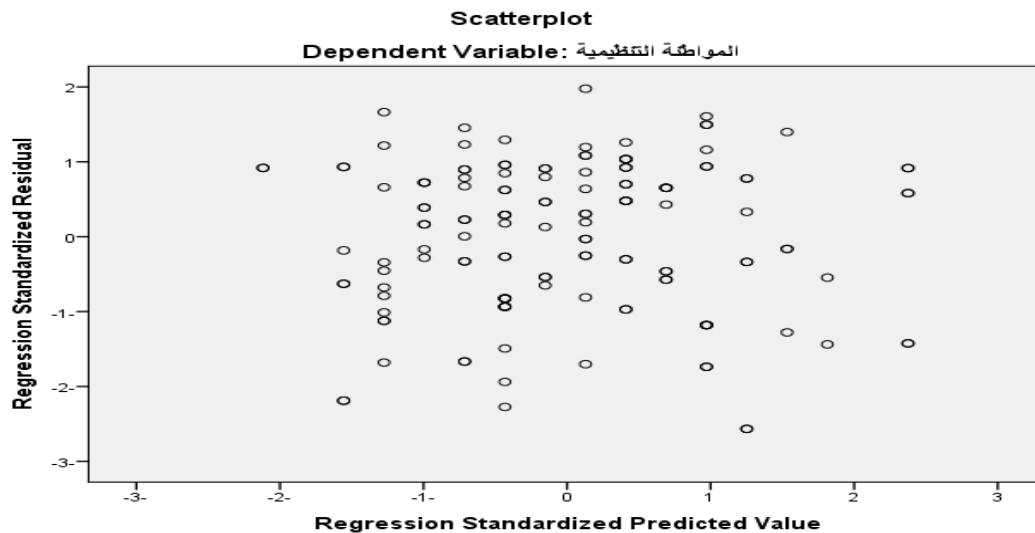


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع

الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار

الرسم البياني رقم (09): شكل انتشار للبواقي (بعد الانتماء) مع القيم المتوقعة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في

الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على ما يلي : تؤثر قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

من اجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر بعد قيم التعاون كمتغير مستقل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم

التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحدي (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1	406.45	406.45	5.078	0.035	0.026
الخطأ	142	11366.84	80.048			
المجموع	143	11773.30				

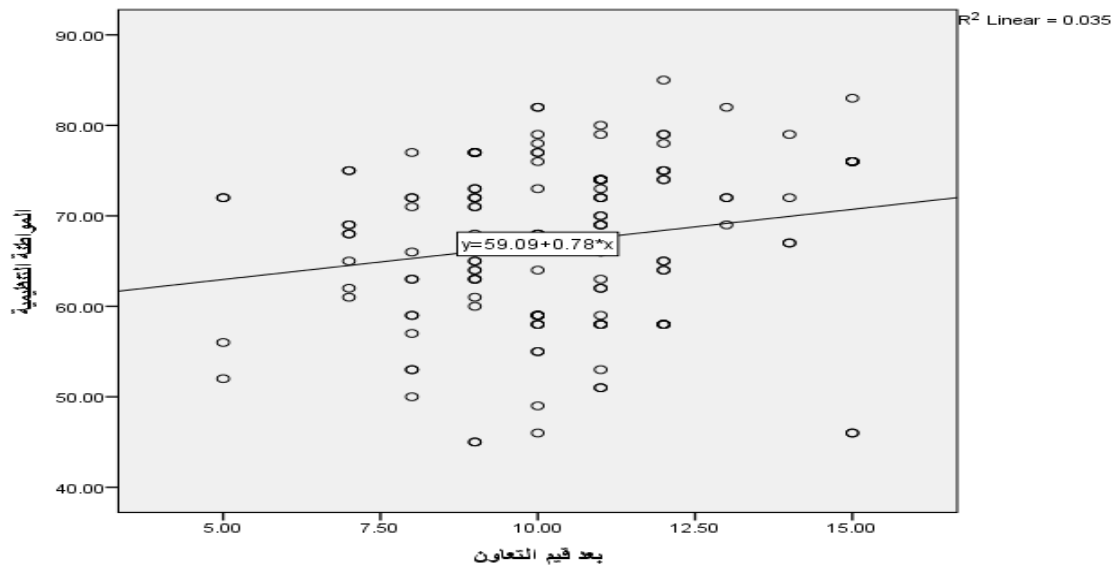
المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول(18) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.026$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، إذا نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد (قيم التعاون) يفسر بمقدار (3.5%) فقط من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، وهي قوة تفسيرية ضعيفة مما يدل على وجود أثر ضعيف للمتغير المستقل على التابع.

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

- رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة بين بعد قيم التعاون وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الرسم البياني رقم (10): رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	B	قيمة (T)	الارتباط	معامل	مستوى	وجود
		المحسوبة	(R)	التحديد (R ²)	الدلالة (Sig)	الأثر
الثابت	59.088	16.324	/	/	0.00	/
بعد قيم التعاون	0.776	2.253	0.186	0.035	0.026	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 59.088 + 0.776 X$					

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (19) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعد (قيم التعاون) Sig = 0.026، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.186$

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

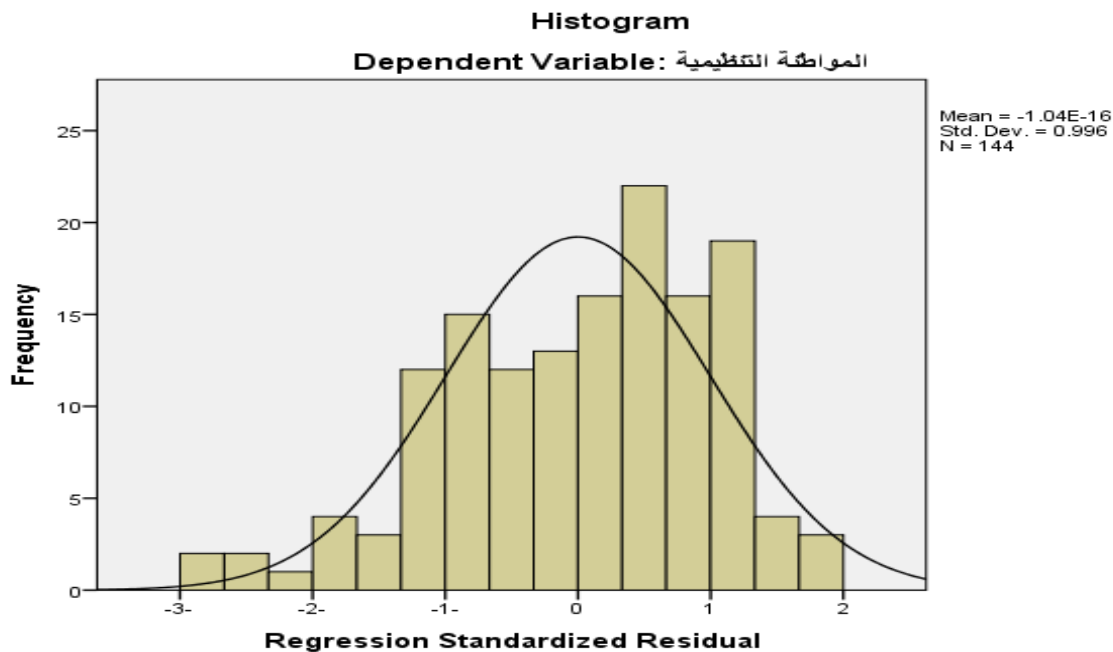
أي أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين، وأن بعد (قيم التعاون) يفسر ما قدره 3.5% فقط من التباين في متغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (0.776) هذا يعني أن أي تغير في بعد قيمة التعاون بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.776) درجة.

وطبقاً لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد قيم التعاون وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 3.5% في تباين المتغير التابع.

- الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

الرسم البياني رقم (11): رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم التعاون)

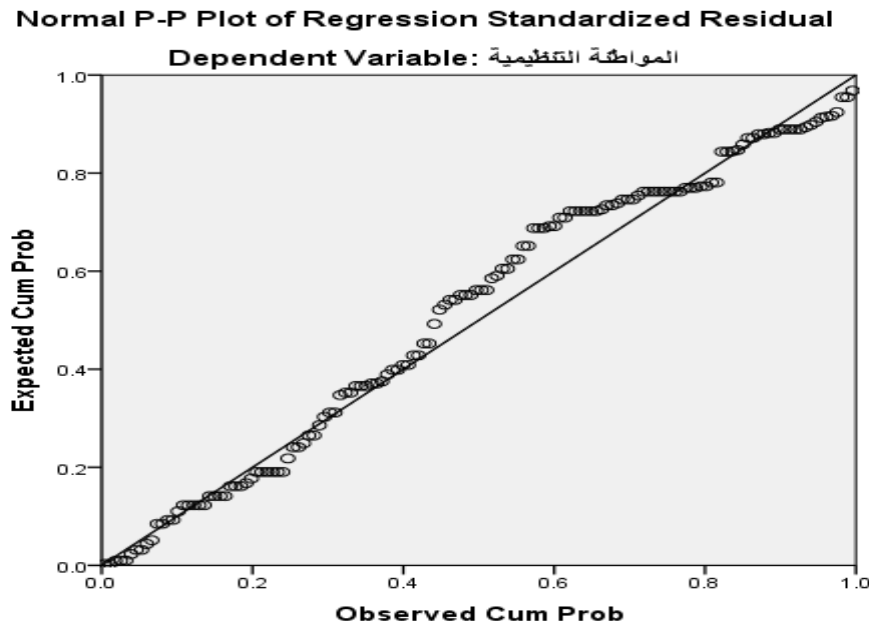


المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

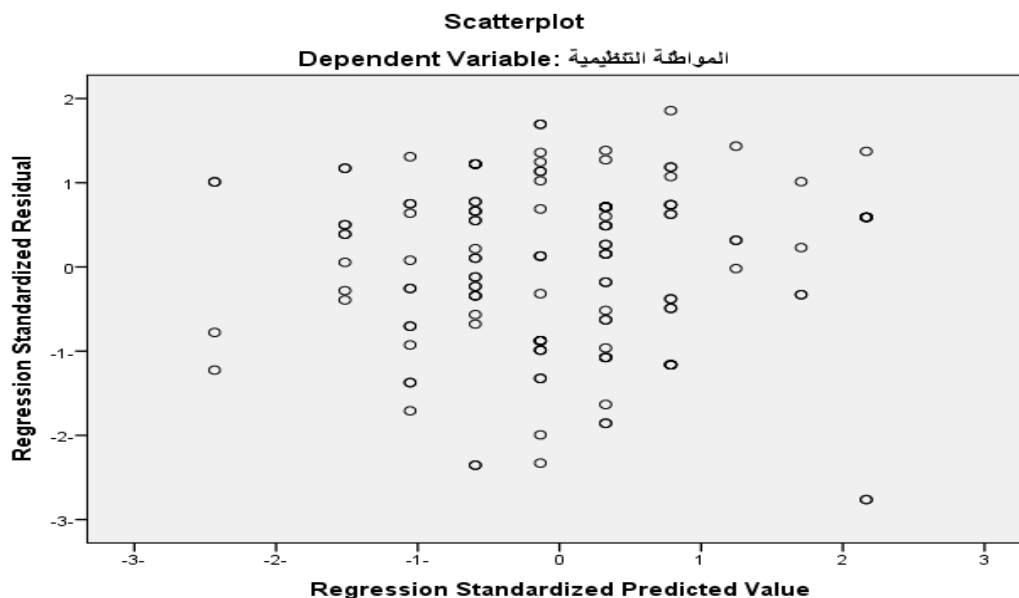
الرسم البياني رقم(12): انتشار بيانات (بعد التعاون) حول الخط المستقيم



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الرسم البياني رقم(13): شكل انتشار للبواقي (بعد التعاون) مع القيم المتوقعة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

ت- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على ما يلي: تؤثر قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

من اجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر بعد قيم الاحترام كمتغير مستقل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم

الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحدي (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1	1316.67	1316.67	17.88	0.112	0.00
الخطأ	142	10456.62	73.638			
المجموع	143	11773.30				

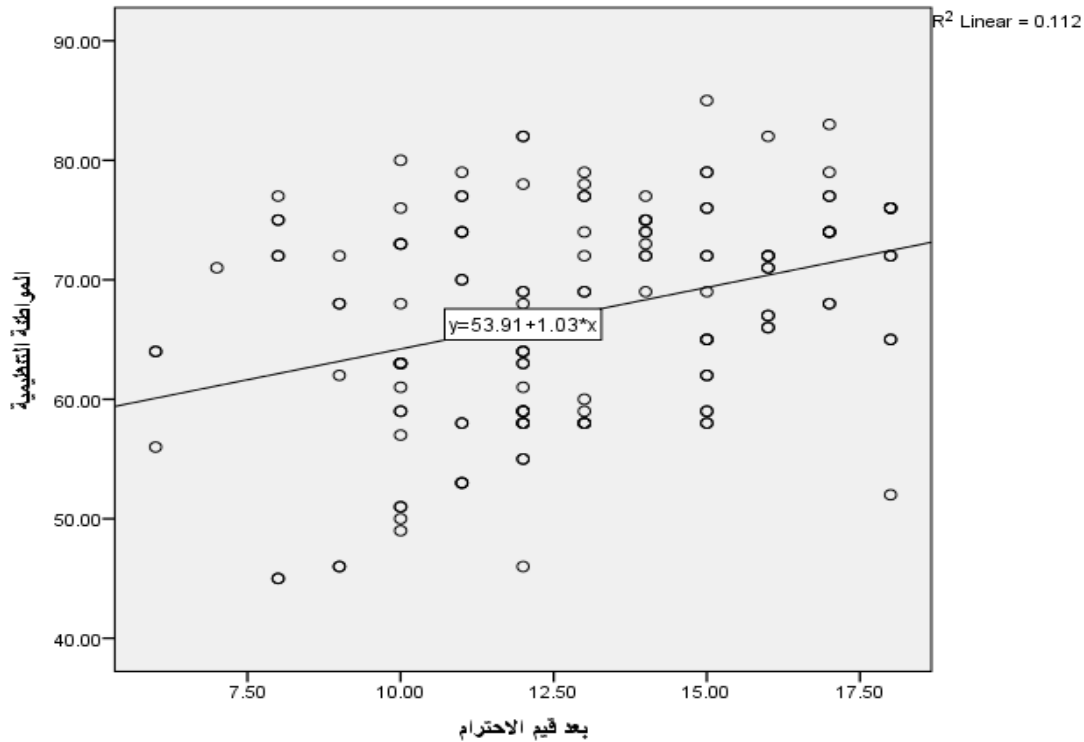
المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول(20) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض(0.05)، إذا نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد (قيم الاحترام) يفسر بمقدار (11.2%) فقط من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يدل على وجود أثر ضعيف للمتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

- رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة بين بعد قيم الاحترام وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الرسم البياني رقم(14): رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	53.907	16.879	/	/	0.00	/
بعد قيم الاحترام	1.030	4.229	0.334	0.112	0.00	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 53.907 + 1.030 X$					

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

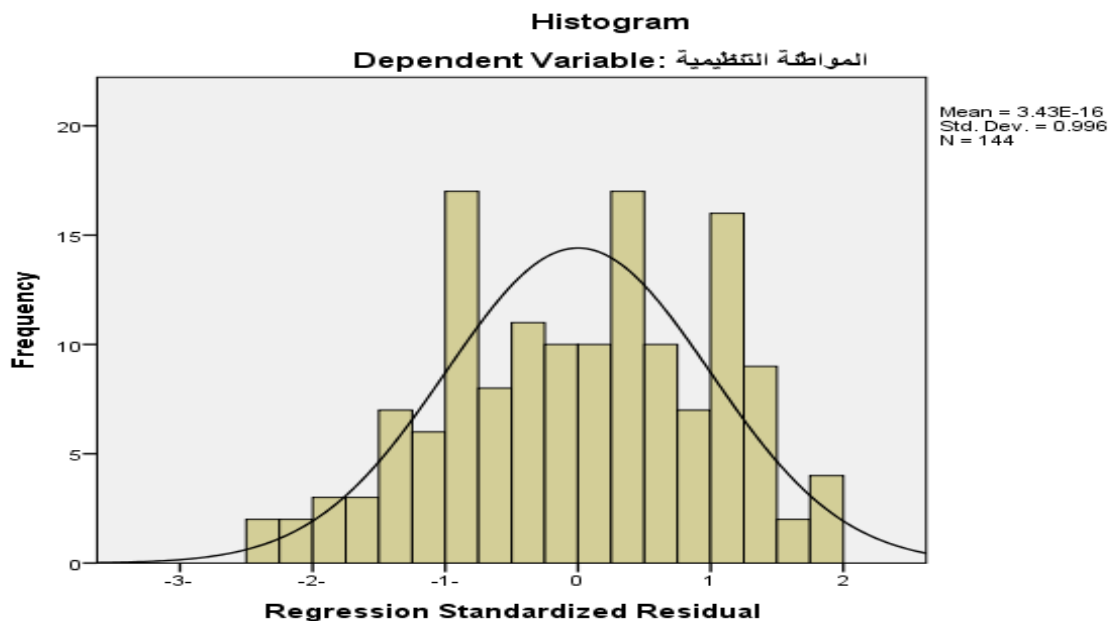
يتضح من خلال الجدول (21) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعد (قيم الاحترام) $0.00 = \text{Sig}$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.334$ أي أن هناك علاقة طردية أقل من المتوسط بين المتغيرين، وأن بعد (قيم الاحترام) يفسر ما قدره 11.2% من التباين في متغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

أما قيمة (B) بلغت (1.030) هذا يعني أن أي تغير في بعد قيمة الاحترام بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (1.030) درجة.

وطبقاً لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد قيم الاحترام وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 11.2% في تباين المتغير التابع.

- الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

الرسم البياني رقم (15): رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم الاحترام)

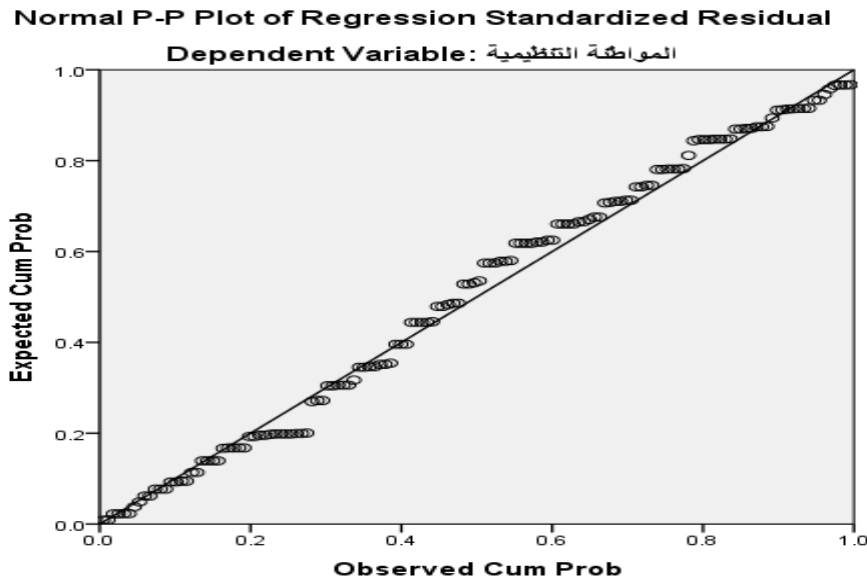


المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

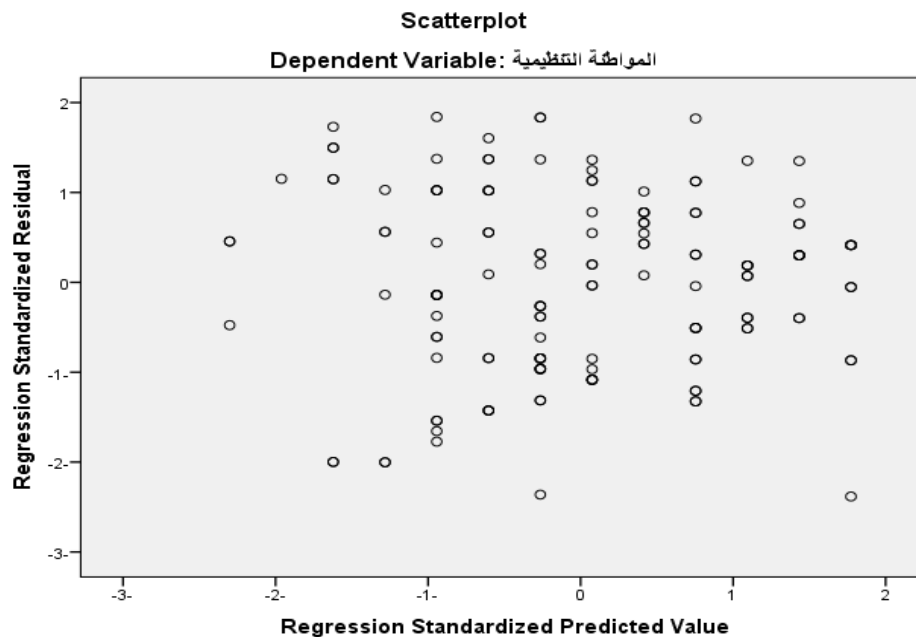
الرسم البياني رقم(16): انتشار بيانات (بعد التعاون) حول الخط المستقيم



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار

الرسم البياني رقم(17): شكل انتشار للبواقي (بعد الاحترام) مع القيم المتوقعة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

ث- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على ما يلي : تؤثر قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

من اجل اختبار هذه الفرضية لابد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لتحديد أثر بعد قيم العدالة كمتغير مستقل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحدي (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1	1389.42	1389.42	19.00	0.118	0.00
الخطأ	142	10383.88	73.126			
المجموع	143	11773.30				

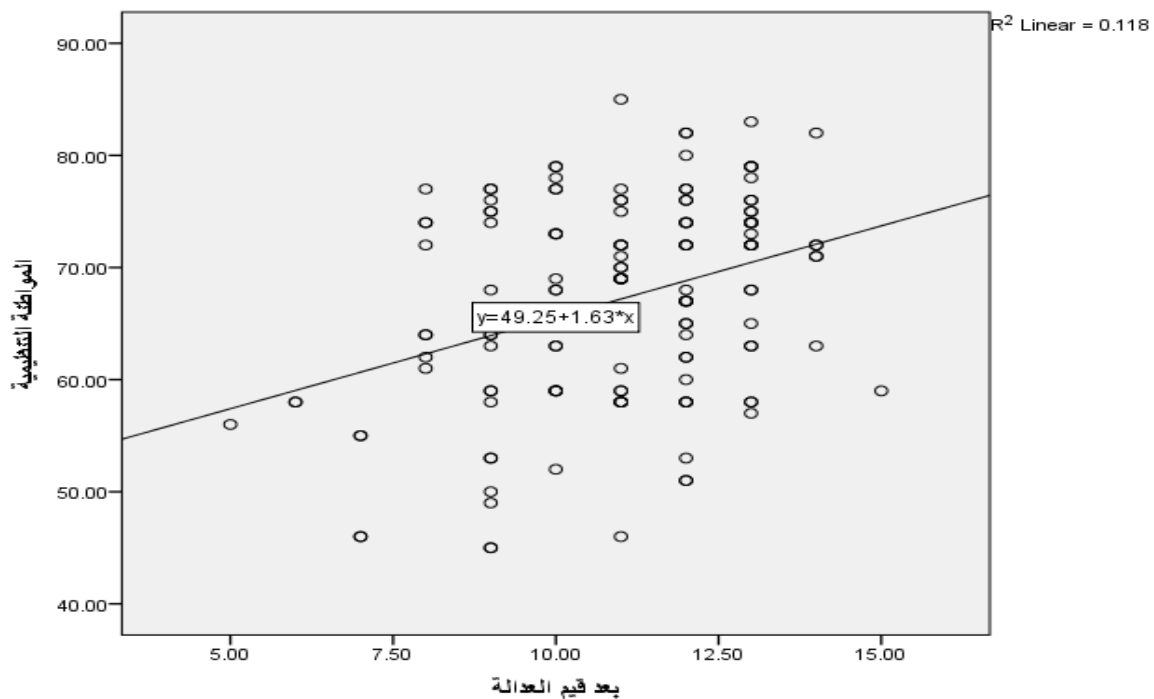
المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، إذا نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد (قيم العدالة) يفسر بمقدار (11.8%) فقط من التباين في المتغير التابع (تنمية سلوك المواطنة التنظيمية) وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يدل على وجود أثر ضعيف للمتغير المستقل على المتغير التابع.

- رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة بين بعد قيم العدالة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الرسم البياني رقم (18): رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	49.250	11.869	/	/	0.00	/
بعد قيم العدالة	1.631	4.359	0.344	0.112	0.00	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 49.250 + 1.631 X$					

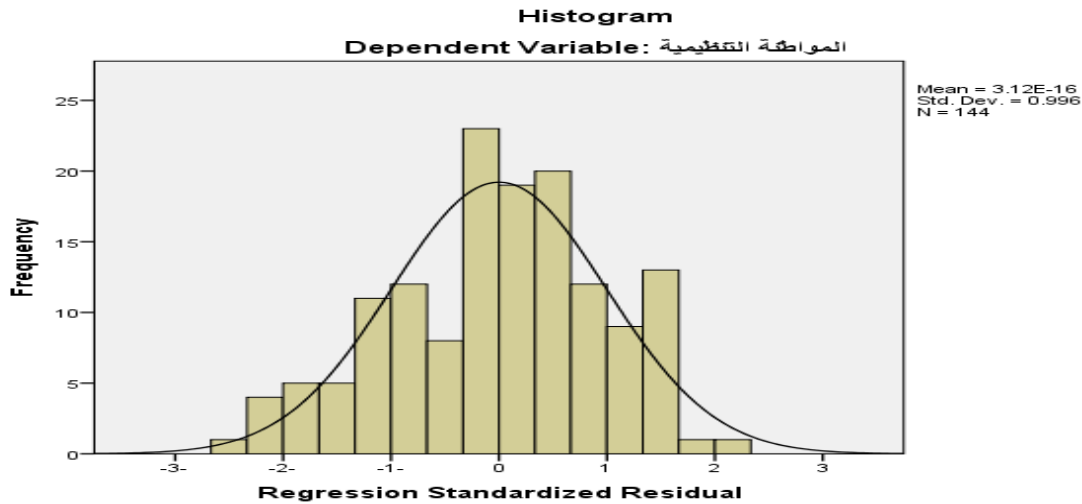
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول(23) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ذلك لأن قيمة مستوى المعنوية لبعد (قيم العدالة) $0.00 = \text{Sig}$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما تشير قيمة الارتباط $R = 0.344$ أي أن هناك علاقة طردية أقل من المتوسط بين المتغيرين، وأن بعد (قيم العدالة) يفسر ما قدره 11.2% من التباين في متغير تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. أما قيمة (B) بلغت (1.631) هذا يعني أن أي تغير في بعد قيمة العدالة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (1.631) درجة، وطبقا لهذه النتائج فإننا نقبل الفرضية الجزئية الرابعة، والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد قيم العدالة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالرغم من كون هذا الأثر للمتغير المستقل بنسبة 11.2% في تباين المتغير التابع.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

- الرسوم البيانية لتحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

الرسم البياني رقم (19): رسم المدرج التكراري لتأثير بعد (قيم العدالة)



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

الرسم البياني رقم (20): انتشار بيانات (بعد العدالة) حول الخط المستقيم

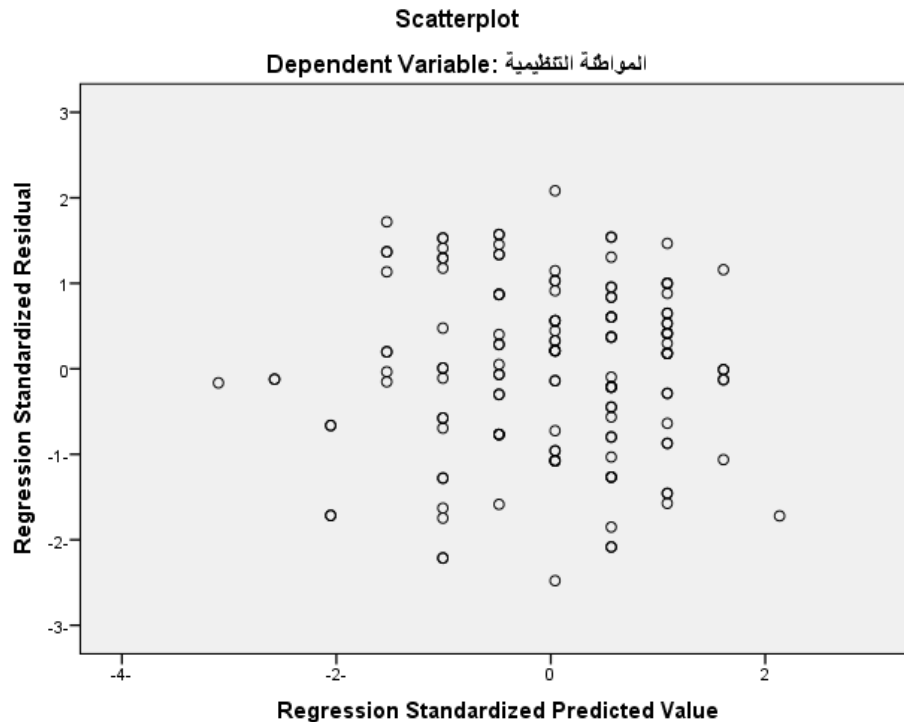


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار.

الرسم البياني رقم (21): شكل انتشار البواقي (بعد العدالة) مع القيم المتوقعة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

ج- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة :

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على ما يلي : تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

من اجل اختبار هذه الفرضية وهي أساس البحث لابد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

التدرجي، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع

الجدول رقم (24): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد أبعاد الثقافة

التنظيمية مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحدي (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	4	1980.02	495.005	7.026	0.168	0.00
الخطأ	139	9793.28	70.455			
المجموع	143	11773.30				

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول (24) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.00$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية

المفروض (0.05)، إذا نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح كذلك من خلال الجدول

أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر بمقدار (16.8%) من التباين في المتغير التابع (تنمية سلوك

المواطنة التنظيمية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة مما يدل على وجود أثر ضعيف للمتغير المستقل على

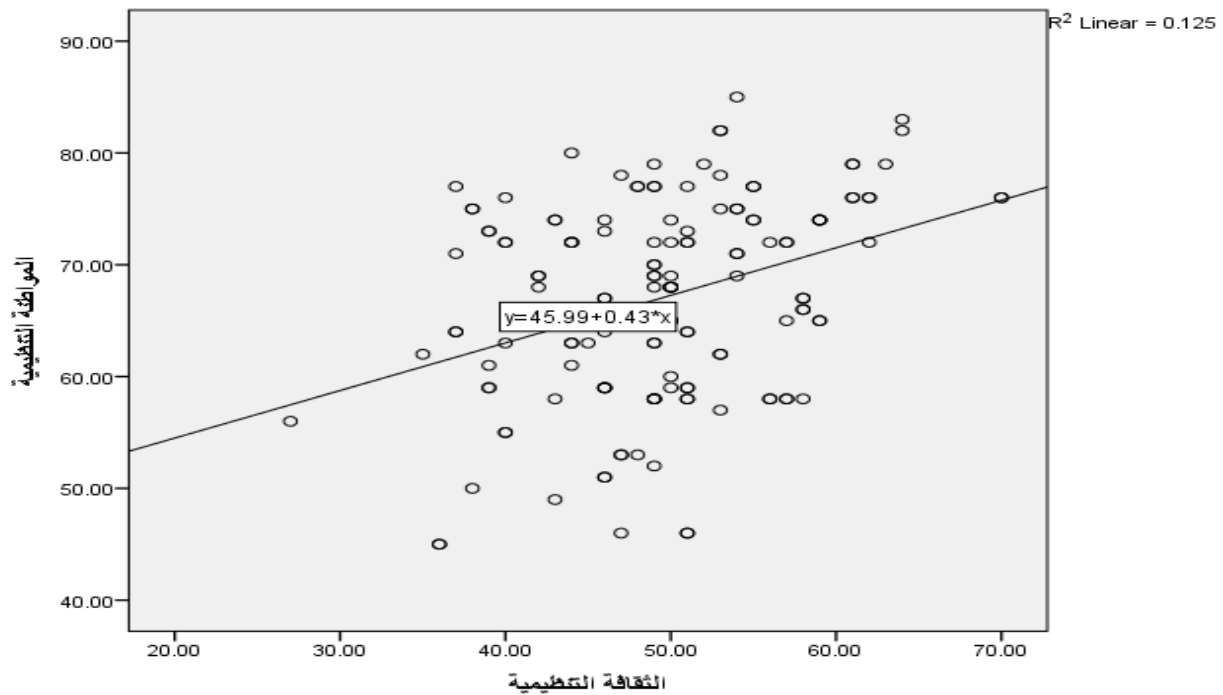
المتغير التابع.

- رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية

إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي:

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

الرسم البياني رقم (22): رسم لوحة الانتشار لتوقع شكل العلاقة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	B	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (Sig)	وجود الأثر
الثابت	42.411	8.209	/	/	0.00	/
بعد قيم الانتماء	0.164	0.731	0.410	0.168	0.466	لا يوجد أثر
بعد قيم التعاون	0.149	0.391			0.679	لا يوجد أثر
بعد قيم الاحترام	0.592	2.034			0.044	يوجد أثر

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوجد أثر	0.004		2.942	1.19	بعد قيم العدالة
$Y = 42.411 + 0.044 X_3 + 0.004 X_4$					المعادلة

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (25) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد قيم الاحترام وبعـد قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، ذلك استنادا لقيمة مستوى المعنوية لبعـد (قيم الاحترام) الذي بلغ $\text{Sig} = 0.044$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، كما أن مستوى المعنوية لبعـد (قيم العدالة) الذي بلغ $\text{Sig} = 0.004$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وحين تم استبعاد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعـد (قيم الانتماء) وبعـد (قيم التعاون) لأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية لهما كانت (0.466) و(0.679) على الترتيب وهاتين القيمتين أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

كما تشير قيمة الارتباط (R) إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.410) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة المتغيرين، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (16.8%) من التباين في المتغير التابع (تنمية سلوك المواطنة التنظيمية).

- والنسبة الباقية تعود إما إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو إلى غياب متغيرات مستقلة أخرى لها دور في التأثير على المتغير التابع وبالتالي تعتبر هذه القيمة التفسيرية مقبولة.

- أما قيمة (B₃) التي بلغت (0.592) فتشير إلى أن أي تغير في بعـد (قيم الاحترام) بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في نمو سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (0.592) درجة.

- أما قيمة (B₄) التي بلغت (1.19) فتشير إلى أن أي تغير في بعـد (قيم العدالة) بوحدة واحدة يؤدي إلى حصول تغير في نمو سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (1.19) درجة.

من خلال هذه النتائج لا يمكن رفض الفرضية الخامسة التي تقول بوجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

مجتمعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح ولاية المسيلة.

كما يتضح من الجدول (25) أن بعد (قيم العدالة) احتل المرتبة الأولى في تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية ويحتل بعد (قيم الاحترام) المرتبة الثانية.

1-2- مناقشة نتائج تحليل اختبارات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

من نتائج تحليل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية نجد ما يلي:

* هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتنمية السلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، إذ تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي:

بعد قيم العدالة في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط ($R = 0.344$) وتفسير لتباين المتغير التابع قدره 11.2%.

▪ بعد قيم الاحترام في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط ($R = 0.334$) وتفسير لتباين المتغير التابع قدره 11.2%.

▪ بعد قيم التعاون في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط ($R = 0.186$) وتفسير لتباين المتغير التابع قدره 3.5%.

▪ بعد قيم الانتماء في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط ($R = 0.172$) وتفسير لتباين المتغير التابع قدره 3%.

▪ تبين من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في تنمية

سلوك المواطنة التنظيمية كانت على الترتيب التالي:

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

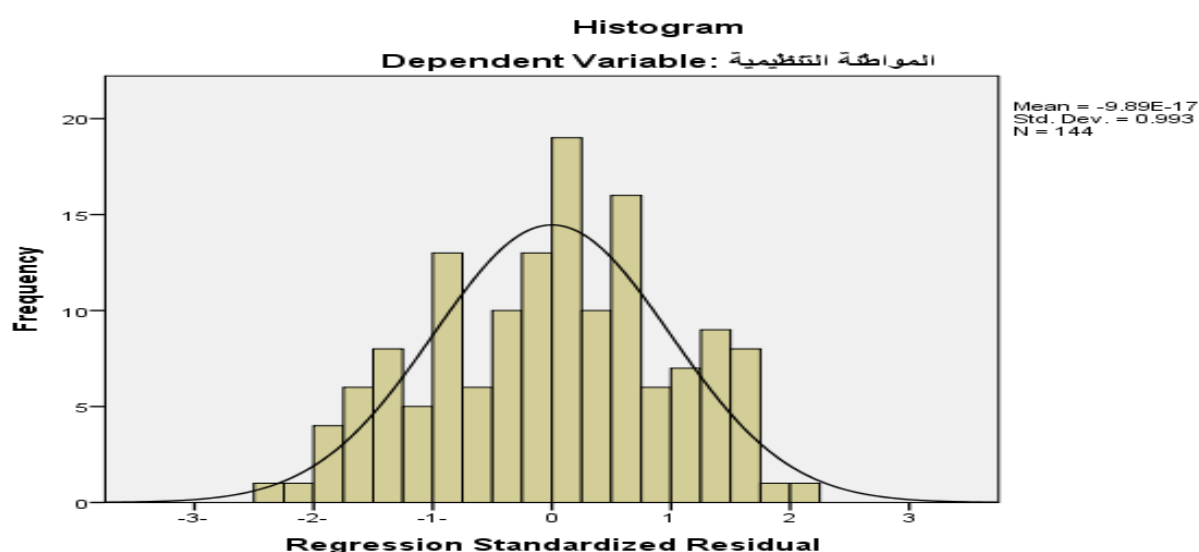
- احتل المرتبة الأولى بعد قيم العدالة في التأثير على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
 - احتل المرتبة الثانية بعد قيم الاحترام في التأثير على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- يعود هذا التأثير إلى التفاعل بين المتغيرات المستقلة فيما بينها وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

خلاصة:

من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة الذي كان ذو دلالة إحصائية ومن خلال معامل الانحدار الخطي المتعدد الذي كان أيضا ذو دلالة إحصائية وأثر معنوي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، فإننا نقبل فرضيات الدراسة والتي تقول بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) منفردة ومجموعة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) مجتمعة.

- الرسوم البيانية لتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) مجتمعة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

الرسم البياني رقم (23): رسم المدرج التكراري لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة

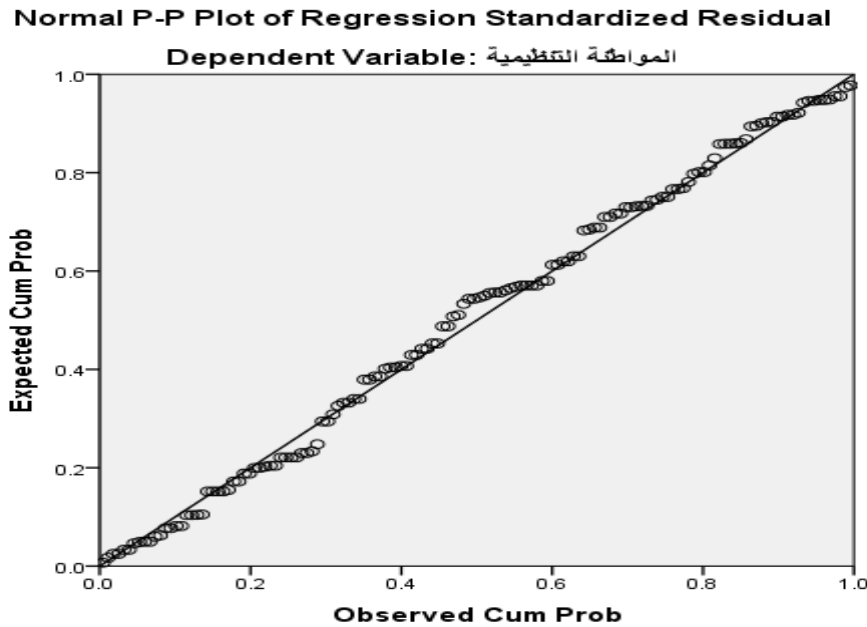


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح من خلال رسم المدرج التكراري أن البيانات في تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي.

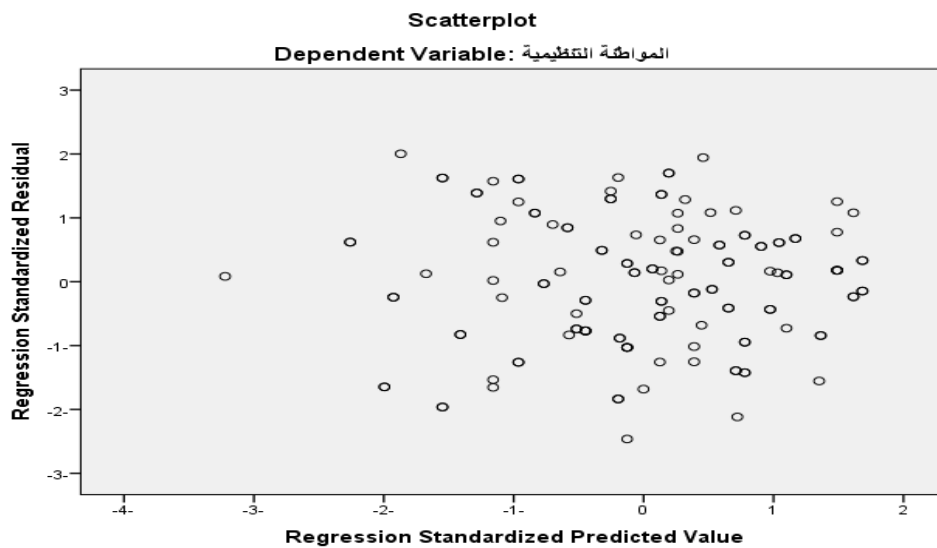
الرسم البياني رقم(24): انتشار بيانات (أبعاد الثقافة التنظيمية) حول الخط المستقيم



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يوضح الرسم البياني أن البيانات تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو من شروط اختبار الانحدار

الرسم البياني رقم(25): شكل انتشار للبواقي (أبعاد الثقافة التنظيمية) مع القيم المتوقع



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

يوضح الرسم البياني شكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

2- اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح تعزى لكل من الجنس، والمستوى الدراسي، والخبرة المهنية، يجب الاستفادة من نتائج اختبار "ت" " t.test " لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، بالإضافة إلى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي " ANOVA " في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

2-1- اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

نصت الفرضية السادسة على أنه توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. انطلاقاً من هذه الفرضية ومن أجل التأكد منها سوف نلجأ إلى حساب الدلالة الإحصائية لمقارنة الفروق، في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بين الذكور والإناث، وذلك باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين منفصلتين وغير متساويتين، فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (26): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تبعاً لمتغير الجنس

جنس	عدد أفراد العينة ن	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S
ذكور	123	66.87	9.31
إناث	21	68.19	7.60

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن المتوسط الحسابي لدرجات الذكور بلغت $\bar{X} = 66.87$ ، وهي تقريبا مساوية للمتوسط الحسابي لدرجات الإناث التي بلغت $\bar{X} = 68.19$ على الرغم أن عدد الذكور (123) اكبر من عدد الإناث (21) .

ولكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق بين هذه المتوسطات ؟

وهذا ما سيجيبنا عليه جدول نتائج دلالة الفروق بين المتوسطات (ت) t:

جدول رقم(27):يوضح دلالة الفروق (ت) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس

الاحتمال Sig	متوسط العينة		درجة الحرية Df	قيمة ت T
	الثانية	الأولى		
0.486	68.19	66.87	31	0.705-

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (27) ومن نتائج الاختبار نجد أن قيمة احتمال المعنوية ($\text{sig} = 0.486$) أي 48.6% وهي اكبر من مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0.05$) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لتبعا لمتغير الجنس، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق بين الجنسين، وعليه فإن الفرضية السادسة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في مقر البلدية محل الدراسة لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس، أي أن الموظفين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا لديهم نفس التصور والرأي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

2-2- اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

نصت الفرضية السابعة على انه توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

التعليمي، لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ، فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (28): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تبعا لمتغير المستوى الدراسي

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المستوى الدراسي	عدد الأفراد ن	المواطنة التنظيمية
12.13	64.80	بدون مستوى	10	
7.36	65.03	ابتدائي	28	
9.27	68.37	متوسط	32	
9.34	66.46	ثانوي	47	
8.54	69.51	جامعي	27	
9.07	67.06	/	144	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن هناك نتائج متقاربة وفروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى الدراسي، وكانت لحساب فئة (مستوى الجامعي) حيث بلغ $\bar{X} = 69.51$ ، يليه المتوسط الحسابي لفئة (متوسط) كان $\bar{X} = 68.37$ ، هو مساوي للأول تقريبا، في حين يأتي بعدها متوسط الفئة (مستوى ثانوي) بقيمة $\bar{X} = 66.46$. و بعدها متوسط الفئة (مستوى ابتدائي) بقيمة $\bar{X} = 65.03$ ، أخيرا فئة (بدون مستوى) بقيمة $\bar{X} = 64.80$. فنلاحظ أن المتوسطات كانت متقاربة جدا فيما بينها وأيضا مع متوسط العام البالغ بقيمة $\bar{X} = 67.06$.

لكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

جدول رقم (29) : يمثل تحليل التباين الأحادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى

الدراسي

الاحتمالية Sig	ف F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.303	1.225	100.200	4	400.798	بين المجموعات
		81.817	139	11372.507	ضمن المجموعات
			143	11773.306	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول رقم (29) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة $F = 0.520$ ، وأن احتمال المعنوية ($\text{sig} = 0.303$) أي 30.3% وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0.05$) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لتبعاً لمتغير المستوى الدراسي، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعاً للمستوى الدراسي، وعليه فإن الفرضية السابعة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في مقر البلدية محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مستواهم الدراسي.

أي أن الموظفين من كل المستويات الدراسية لديهم نفس التصور والرأي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

2-3- اختبار وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

نصت الفرضية الثامنة على أنه توجد فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

المهنية، لكي نتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ،

فكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (30): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

الانحراف المعياري S	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الخبرة المهنية	عدد الأفراد ن	المواطنة التنظيمية
8.82	66.53	أقل من 5 سنوات	39	
8.80	66.46	من 6 إلى 15 سنة	81	
10.15	69.95	أكثر من 15 سنة	24	
9.07	67.06	/	144	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن هناك نتائج مقارنة وفروق بسيطة أيضاً بين المتوسطات الحسابية

لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، وكانت لحساب فئة (أكثر من 15 سنة)

حيث بلغ $\bar{X} = 69.95$ ، يليه المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) كان $\bar{X} = 66.53$ ، وهو

قريب من الأول، ثم يأتي بعدها متوسط الفئة (من 6 إلى 15 سنة) بقيمة $\bar{X} = 66.46$ ، وهو مساوي

للتاني تقريباً، فنلاحظ أن المتوسطات كانت مقارنة جداً فيما بينها وأيضاً مع متوسط العام البالغ بقيمة

$$\bar{X} = 67.06$$

لكن السؤال المطروح هو هل هناك فروق دالة بين هذه المتوسطات ؟

وسيوضح جدول نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA الإجابة على هذا التساؤل:

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (31): يمثل تحليل التباين الأحادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير المستوى

الدراسي

الاحتمالية	ف	متوسط	درجة	مجموع	
Sig	F	المربعات	الحرية	المربعات	
0.233	1.470	120.241	2	240.482	بين المجموعات
		81.793	141	11532.823	ضمن المجموعات
			143	11773.306	المجموع

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول رقم (31) نلاحظ من نتائج الاختبار أن قيمة $F = 1.470$ ، وأن احتمال المعنوية ($\text{sig} =$

0.233) أي 23.3% وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\text{sig} = 0.05$) أي 5%، وبالتالي فإننا نقبل

الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

لتبعا لمتغير الخبرة المهنية، ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود الفروق تبعا للخبرة المهنية، وعليه

فإن الفرضية الثامنة لم تتحقق، وهذه النتيجة تؤكد أن الموظفين في مقر البلدية محل الدراسة، لا تختلف

آرائهم باختلاف خبرتهم المهنية، أي أن الموظفين باختلاف خبرتهم المهنية لديهم نفس التصور والرأي

تجاه سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

2-4- مناقشة نتائج تحليل اختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة:

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن نستنتج آراء وتوجهات الموظفين حول متغيرات الدراسة

كالتالي:

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) لدى موظفي مقر البلدية محل الدراسة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) لدى موظفي مقر البلدية محل الدراسة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى المعنوية (0.05) لدى موظفي مقر البلدية محل الدراسة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وبالتالي يمكننا رفض الفرضيات الفرقية الثلاثة التي نصت على وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لكل من الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية. ومنه فإننا نستنتج أنه على الرغم من تعدد المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي مقر بلدية عين الملح إلا أنهم متفقون في آرائهم وفي حول تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وفي تبنيهم لهذا السلوك التطوعي داخل هذه المنظمة مما يجعلهم أكثر ارتباطا بوظيفته وبمنظمته مما يؤثر إيجابا على أدائهم وعلى التزامهم وعلى توافقهم المهني.

3- تفسير ومناقشة النتائج:

نصت الفرضية الأولى على أنه: تؤثر قيم الانتماء على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (16) و(17) وبناءا على قيمة مستوى المعنوية $\text{Sig} = 0.039$ الأقل من مستوى المعنوية المفروض $\text{Sig} = 0.05$ تبين صحة هذه الفرضية كما أوضحت هذه النتائج على أن الارتباط كان طرديا ضعيفا $R = 0.172$.

فإحساس الموظف بالانتماء إلى مكان العمل يزيد من توافق القيم التي يتصف بها والقيم التي تسود في المنظمة، من خلال تبنيه لها مما يجعله يهتم بالمنظمة وبمستقبلها، فيشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي، ومن أهم العوامل التي تساعد الموظف على شعوره بالانتماء لمكان عمله هي التقدير والاحترام والثقة بينه وبين زملائه ومع رؤسائه، هذا الشعور يؤدي بالموظف إلى تبني سلوك المواطنة التنظيمية أي أنه يقوم

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

بمهام تطوعية خارجة عن التوصيف الوظيفي، وهذا بسبب شعوره بانتمائه لهذه المنظمة، هذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة صادق وآخرون (2016) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة والإحساس بالانتماء، وأيضا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة بومعراف (2014) التي أكدت على وجود دور لقيم الانتماء كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل في المؤسسة، وهذا ما تسعى إليه كل المنظمات حيث رأت الدكتورة عايدة خطاب (1991) في بحث قامت به عن اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعا وكان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها، هذا كله أثر على اتجاهات العاملين للانتماء التنظيمي بالارتفاع.

أما الفرضية الثانية فنصت على أنه: تؤثر قيم التعاون على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (18) و(19) وبناء على قيمة مستوى المعنوية $\text{Sig} = 0.026$ الأقل من مستوى المعنوية المفروض $\text{Sig} = 0.05$ تبين صحة هذه الفرضية، كما أوضحت هذه النتائج على أن الارتباط كان طرديا ضعيفا $R = 0.186$.

باعتبار المنظمة هيكل مشترك ويتعاون فيه أفراد من أجل تحقيق أهدافها، حيث يعتبر الاشتراك والتعاون بين الأفراد من عوامل نجاح كل المنظمات الرسمية والغير رسمية، هذا يعني أن التنظيم هو نظام يقوم أساسا على التعاون كقيمة تنظيمية بين الأفراد، وهو ما ينمي التوافق والانسجام بين أعضاء التنظيم مما يؤثر على سلوكهم، وعلى العمل الجماعي بينهم وبالتالي على تنمية سلوك الدور الغير رسمي لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما توصلت إليه نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية، وهو ما يتوافق أيضا مع ما توصلت إليه دراسة بومعراف (2014) على وجود دور لقيم التعاون كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل بالمؤسسة، وإذا تم تحقيق هذا التوافق داخل التنظيم يكون

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

لزاما على الموظف السعي للحفاظ على هذا المكسب من خلال تبني سلوك المواطنة التنظيمية التي تقوم أساسا على تنمية الدور الغير الرسمي الخارج عن التوصيف الوظيفي والتطوعي حفاظا على مكتسباته، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت دراسة بولينت وعدنان (2009) التي خلصت إلى وجود علاقة واضحة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعلى بعد التعاون كأحد أبعادها على الفاعلية التنظيمية، وأيضا مع ما توصلت إليه دراسة شنايدر (2000) التي صنفت أن ثقافة المشاركة والتعاون هي الثقافة السائدة في المنظمات المبنية على فلسفة فرق العمل، وتوافقت أيضا مع دراسة بن عبد الوهاب (2013) التي رأت أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية من خلال تأثير أبعادها ومنها بعد التعاون والإيثار.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة نصت على أنه: تؤثر قيم الاحترام على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (20) و(21)، وبناء على قيمة $\text{Sig} = 0.00$ الأقل من مستوى المعنوية المفروض $\text{Sig} = 0.05$ تبين صحة هذه الفرضية مع وجود ارتباط طردي أقل من المتوسط بين المتغيرين $R = 0.334$.

حيث يجب أن تكوم هناك علاقات إنسانية في إطار العمل بين الأفراد أثناء أدائهم لوظائفهم التي تكون قائمة على التعاون والثقة والاحترام من أجل المصلحة العامة، وهذا ما جعل الاهتمام بثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة لدورها الفعال في تنمية هذه القيم ومن بينها قيمة الاحترام التي تعتبر أساس نجاح كل منظمة لمل لها من دور في توجيه سلوك الأفراد في العمل، فكلما كان هناك احترام متبادل بين الأفراد فيما بينهم ومع مصدر القرار كان هناك تقدير والتزام داخل التنظيم، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والحرص على ذلك من خلال تبني سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تطوعي غير رسمي، وهذا ما توافق مع دراسة بومعراف (2014) التي توصلت إلى وجود دور لقيم الاحترام كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل داخل المؤسسة، وبمجرد حصول هذا التوافق للعامل داخل عمله فإنه يسعى للحفاظ على المكسب، ومن خلال أعماله التطوعية التي تساعد التنظيم في

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

تحقيق أهدافه، ونجد أيضا دراسة بن عبد الوهاب (2013) التي خلصت أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية من خلال تأثير أبعادها، ومنها بعد الكياسة كمعنى للتهذيب والاحترام، وهذا ما يوافق أيضا دراسة حميد (2016) التي أكدت وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومنها بعد الكياسة على أداء العاملين. وأيضاً نجد دراسة مناصرة وختو (2015) التي أكدت أيضاً على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومنها بعد اللياقة واللفظ كمعنى مرادف للاحترام وأداء العاملين، وأيضاً توافقت دراستنا مع دراسة Mohant & Rath (2012) التي أكدت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية وبعد الكياسة كأحد الأبعاد.

أما الفرضية الرابعة فقد نصت على أنه: تؤثر قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (22) و(23)، وبناءً على قيمة $\text{Sig} = 0.00$ الأقل من مستوى المعنوية المفروض $\text{Sig} = 0.05$ تبين صحة هذه الفرضية مع وجود ارتباط طردي أقل من المتوسط بين المتغيرين $R = 0.334$. حيث تعتبر قيم العدالة من أهم قيم الثقافة التنظيمية فالإحساس بالعدالة لدى الموظف يقوم أساساً على إدراكه وإحساسه بملاءمة العائد المادي للأجور والحوافز مقارنة مع زملائه في العمل أو حتى في القطاعات الأخرى مع متطلبات حياته بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي والإنساني من ثقة واحترام ومشاركة في اتخاذ القرارات كفرد مهم في المنظمة.

حيث يرى المبسلط (1999) أن تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات العمل وعلى أساسها تبنى العلاقات في المؤسسة مما يزيد من الثقة التي تعكس قيم مؤسسية ويؤكد Whitewe (1997) أن العامل يدرك العدالة التنظيمية بناءً على سلوك المشرف فإذا أحس أن سلوكه عادلاً تزداد ثقته به، ويكون على أساس ذلك اتجاهات إيجابية نحو المنظمة (معمرى، 2014، ص 168).

هذا ما يدفعهم إلى تغيير وتعديل سلوكهم مما يخدم أهداف المنظمة، ويخدم مصالح أفراد المنظمة حتى من خلال السلوكات التطوعية، لهذا تعتبر قيم العدالة داخل التنظيم ذو أهمية بالغة في إنجاحها، وهذا ما

الفصل الخامس ➡ عرض وتحليل نتائج الدراسة

توصلت إليه دراسة Zadeh & al (2015) التي أكدت على وجود علاقة مهمة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وأن العدالة التفاعلية أفضل عوامل التنبؤ بسلوك المواطن التنظيمية، وتوافقت دراستنا مع دراسة معمري (2014) التي توصلت إلى وجود علاقة بيت إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطن التنظيمية، في حين كانت دراسة بومعراف (2014) قد توصلت أيضا إلى وجود دور لقيم العدالة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل داخل المؤسسة، وبمجرد أن يحقق العامل توافقه النفسي والاجتماعي داخل التنظيم يرتفع ولاءه وانتماءه للمنظمة.

في حين نصت الفرضية الخامسة على أنه: تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على تنمية سلوك المواطن التنظيمية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدولين (24) و(25)، وبناءا على قيمة مستوى المعنوية لبعد قيم الاحترام الذي بلغ $\text{Sig} = 0.044$ ، ومستوى المعنوية لبعد قيم العدالة الذي بلغ $\text{Sig} = 0.004$ وهما أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05) مما يؤكد على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدين، في حين تم استبعاد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد قيم الانتماء وبعد قيم التعاون لأن قيم مستوى الدلالة كانت (0.466) و(0.678) على الترتيب وهاتين القيمتين أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، مع وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين بلغت $R = 0.410$ ، وهذا ما يتوافق مع دراسة Alawi & Al (2007) التي أكدت على دور عوامل الثقافة التنظيمية المهم في تحديد العلاقات بين العاملين، وتوفير الإمكانات للتغلب على المعوقات لتبادل المعارف، بالإضافة إلى دراسة شريف وعدنان (2016) التي أكدت على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في فعالية المنظمة، وتوافقت دراستنا أيضا مع دراسة صادق وآخرون (2016) التي أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بعد الإحساس بالانتماء وبعد الاندماج والمساهمة الفعالة كأبعاد للولاء التنظيمي ونفت أن يكون للثقافة التنظيمية دور على بعدي الإخلاص والوفاء، وتوافقت أيضا مع دراسة بومعراف (2014)

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

التي أكدت على أن للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) دورا ايجابيا في تحقيق التوافق النفسي الاجتماعي للعامل داخل المؤسسة الاجتماعية، وتوافقت أيضا مع دراسة صحراوي(2013) التي أكدت أيضا على وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومن بينها بعد العدالة والضغط المهني وفعالية الذات في حين أن يكون هناك علاقة لبعد العدالة لأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وتوافقت أيضا مع دراسة Zodeh & Al (2015) على وجود علاقات مهمة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية في دراستنا الحالية ومع سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا أيضا ما توصلت إليه دراسة معمري(2014) التي أكدت أيضا إلى وجود علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية كأحد أبعاد دراستنا وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوافقت دراستنا أيضا مع Mahant & Rath (2012) التي أكدت أيضا على أن هناك ارتباطا كبيرا بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن سمات سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت لوجود ثقافة منظمة صحية، وتوافقت مع دراسة بن عودة(2016) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لكن اختلفت نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة الطائي وجواد(2014) التي أكدت على أنه لم يظهر أثر لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء بعد نظام الرقابة السائد الذي كان له أثرا معنوياً، وتوافقت دراستنا أيضا مع ما توصلت إليه دراسة الترهوني وبحيح(2016) التي أكدت أيضا على نمو سلوك المواطنة التنظيمية، ولعل من أهم العوامل التي ساعدت على نمو السلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات كسلوك ايجابي هو العدالة في الأجور والامتيازات الممنوحة للموظفين داخل التنظيم، بالإضافة لتساوي الفرص ما يعبر عنه بالعدالة التنظيمية النفسية والاجتماعية والمادية بين جميع الموظفين ما يشعرهم بالأمان الوظيفي وبالتالي يزيد من مسؤوليتهم في الحفاظ على هذه المنظمة حتى من خلال الأدوار الغير رسمية، مساعدة في تلبية وتحقيق أهداف المنظمة في أحسن الظروف وأيسرها.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

أما بالنسبة لاختبارات الفروق بين متغيرات الدراسة فقد نصت الفرضيات الفرقية على وجود فروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجداول (27)(29)(31)، وبناءً على قيمة مستوى المعنوية Sig التي كانت بالنسبة لمتغير الجنس $\text{Sig} = 0.486$ وبالنسبة لمتغير المستوى الدراسي وجدنا $\text{Sig} = 0.303$ أما مغير الخبرة المهنية وجدنا $\text{Sig} = 0.233$ ، وكلها أكبر من مستوى المعنوية المفروض $\text{Sig} = 0.05$ وبالتالي تم قبول الفرض الصفري لهاته الفرضيات التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس والمستوى الدراسي والخبرة المهنية، التي أكدت على الرغم من هذه الاختلافات في المتغيرات الشخصية إلا أنهم متفقون في آرائهم حول تبني وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بوظيفتهم وبمنظمتهم، وهذا ما اتفق مع دراسة بن عبد الوهاب (2013) التي توصلت أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ولسنوات الخبرة، وتوافقت دراستنا أيضاً مع دراسة معمري (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إدراك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، الأقدمية واختلفت مع دراسة معمري وبن زاهي (2014) التي قالت بوجود فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة، واتفقت مع دراستنا في أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف بين الجنسين مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية، واتفقت أيضاً مع دراسة خلادي ونقيبيل (2017) التي تقول بعدم وجود فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والخبرة المهنية، واختلفت دراستنا مع دراسة بن عودة (2016) التي أكدت على وجود فروق في ادراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى التعليمي واتفقت مع دراستنا في عدم وجود هاته الفروق تبعاً لمتغير الجنس.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الفرعية متمثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع ممثلاً في سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد (متغير مستقل) على المتغير التابع، بالإضافة إلى التطرق لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على المتغير التابع من خلال استخدام تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة وتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، ثم تطرقنا إلى اختبارات الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بناءً على العوامل الشخصية والوظيفية ممثلة في (الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) اعتماداً على اختبار "T.TEST" لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، وعلى اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" في تحديد الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لتحديد الفروق في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي والخبرة المهنية.

4- مقترحات الدراسة:

ومن خلال دراستنا يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة اهتمام المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى أفرادها.
- وضع آليات وبرامج تساهم في رفع مستويات القيم التنظيمية وترجمتها إلى واقع ملموس.
- العمل على تنمية أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المنظمة لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة تحقيق أهداف المنظمة.
- السعي لبناء ثقافة تنظيمية راسخة داخل المنظمة من خلال ما يلي:
 - تنمية قيم التعاون بالتركيز على تقاسم المعلومات، والعمل بروح الفريق، ويثق كل فرد بالآخر كأسرة كبيرة.

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

■ تنمية قيم العدالة بتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.

■ تنمية قيم الحرية بإعطاء الفرد الحرية في العمل واتخاذ القرار دون أي جبر أو شرط أو ضغط خارجي.

■ تنمية قيم الاحترام بتحقيق الاحتياجات الإنسانية للموظفين بإشباع حاجتهم لاحترام الذات وتقدير النفس.

- عدم التركيز على التوصيف الوظيفي في أداء المهام وترك المجال لإبداع الموظفين وإبراز مواهبهم دون خوف أو تردد.

- الاستفادة من الخبرة المهنية لكل موظف بغض النظر على مؤهلاتهم العلمية وتنمية روح التشاور والتعاون بينهم، وتحسيسهم بأهمية كل فرد ومدى مسؤوليته عن المنظمة، وخاصة بالنسبة للبلديات لتداول المسؤولين عليها دوريا كل 5 سنوات، فيجب إقناع الموظف بأنه ركيزة داخل هذه المنظمة بغض النظر عن القيادة الجديدة.

خاتمة:

تبين لنا من خلال دراستنا أن لأبعاد الثقافة التنظيمية دور في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لأفراد المنظمة، اعتبارا بأنها من أهم المكونات للبيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي لا بد أن يكون هناك تأثير على تنمية هذا السلوك التطوعي وعلى ولاء أفراد المنظمة لها، الذي من خلاله يتحقق الرضا المهني والتوافق مع متطلبات العمل ورفع مستوى الأداء بها. فالثقافة التنظيمية وما تحمله من معتقدات وقيم تأثير على أفراد المنظمة، وتشكل دافع لهم لإنجاح المنظمة وأهدافها، فهي من أهم محددات نجاح وفشل كل منظمة لما تنبثه من أفكار ومعتقدات توجد السلوك المشترك بين أبناء المجتمع الواحد، وتميزه عن باقي المجتمعات، فهي تمثل مجموعة المعتقدات والقوانين والأخلاق والعادات والتقاليد المكتسبة بحكم الانتماء

الفصل الخامس ← عرض وتحليل نتائج الدراسة

لمجموعة معينة تشترك في الأهداف وتسعى لتحقيقها، فهي توحد مصالحهم من أجل استمرار هذه المجموعة بجعلها تتكيف مع التغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية وتخدم الأهداف الرسمية، فهي تعبر عن قيم الأفراد داخل المنظمة وخاصة ذوي النفوذ ثم تنتقل إلى باقي الأفراد تدريجياً، ويتم تعليمها للموظفين الجدد، وتساهم أيضاً في اختيارهم وتعيينهم، وتحدد رغبتهم في الاستمرار في المنظمة، وتنمي فيهم السلوك المهني الخارج عن الأدوار الرسمية التي تعتبر أهم متطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية لما يبذله صاحب هذا السلوك من جهد إضافي من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها دون إجبار أو إكراه.

حيث لاحظنا أن هذا السلوك التطوعي الاختياري المهم للموظف في حياته المهنية يتأثر بالأبعاد الثقافية السائدة داخل المنظمة من خلال القيم المدروسة والتمثلة في قيم الحرية والعدالة والانتماء والتعاون التي إن توفرت وشعر بها الموظف بذل كل مجهوده وقدراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإنجاحها، وهو ما تباين في دراستنا واختلف باختلاف رؤساء البلديات المتعاقبة حيث أن كل قيادة جديدة تريد أن تبرز وجهة نظرها في التسيير وبالتالي تغير في قيم وثقافة هاته المنظمة وحين أن الموظفين الدائمين يحاولون دائماً التمسك بمبادئهم وقيمهم، وبالرغم من اختلاف هاته المبادئ والقيم لدى الموظفين ألا أنها تبقى متداخلة ومتكاملة في تحديد الثقافة التنظيمية باختلاف طبيعة المنظمات وباختلاف قياداتها، بالرغم أن لكل منظمة خصوصياتها الوظيفية وحتى مكان تواجدها، فالأبعاد المدروسة في بحثنا تفرقت إلى من أهم قيم الثقافة التنظيمية السائدة في أي مجموعة كانت. لأنها عبارة عن نمط حياة تتوارث من الكبار إلى الصغار، كسلوك متعلم ومكتسب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، ومن خلال عضويتهم في المجتمع، وفي المنظمات مما يجعل هاته المجموعة تفكر وتشعر وتتصرف من خلال الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات والتقاليد والقدرات والعادات. وأن الباحثين اختلفوا في تحديد المصادر التي تكوّن منها المنظمة ثقافتها الخاصة وتجعلها تتميز عن باقي المنظمات، إلا أنه لاشك في

الفصل الخامس ➡ عرض وتحليل نتائج الدراسة

أن أهم مصادر ثقافة المنظمة نجد العادات والتقاليد والأعراف والأساطير والرموز الاجتماعية والقصص والشعارات كوسائل تعزز الاتصال بين أعضاء المنظمة وتقوي علاقات العمل وتنتعدها إلى علاقات خارج العمل، وأن للثقافة أهمية كبيرة جدا فهي تزيد من فعالية المنظمة، ورفع مستوى أداء أفرادها وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم، ومن أهم عوامل تقوية هاته العلاقات الإنسانية نجد الاحترام المتبادل بينهم كقيمة إنسانية تخلق نوع من التكاثر والإحساس بالانتماء لهاته المنظمة وبالتالي رفع مستوى أدائها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، ولها دور في تحديد نجاح أو فشل المديرين ومصدر لتفوقها التنافسي وتنفيذ إستراتيجية التشغيل واستقطاب العاملين، وأنها نمط من السلوك ذو التأثير الايجابي في أداء المؤسسة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، وهي مجموعة من الأفعال التطوعية التي لم تحدد مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، أي السلوك الغير مفروض والغير مكلف رسميا ضمن اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة، وما نلاحظه هو التداخل الكبير بين قيم وأبعاد ثقافة المنظمة مع قيم المواطنة فالاحترام والعدالة والحرية والانتماء تعتبر أيضا من قيم المواطنة التنظيمية بالإضافة لكونها من أبعاد الثقافة التنظيمية، فإحساس الموظف بالانتماء إلى مكان العمل يزيد من توافق القيم التي يتصف بها والقيم التي تسود في المنظمة، من خلال تبنيه لها مما يجعله يهتم بالمنظمة وبمستقبلها، فيشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي، أما قيم التعاون لها دور كبير باعتبار المنظمة هيكل مشترك ويتعاون فيه أفرادها من أجل تحقيق أهدافها، حيث يعتبر الاشتراك والتعاون بين الأفراد من عوامل نجاح كل المنظمات الرسمية والغير رسمية، هذا يعني أن التنظيم هو نظام يقوم أساسا على التعاون كقيمة تنظيمية بين الأفراد. وما يزيد من قيمة التعاون نجد الاحترام، فيجب أن تكون هناك علاقات إنسانية في إطار العمل بين الأفراد أثناء أدائهم لوظائفهم التي تكون قائمة على التعاون والثقة والاحترام من أجل المصلحة العامة، وتعتبر قيم العدالة من أهم قيم الثقافة التنظيمية فالإحساس بالعدالة لدى الموظف يقوم أساسا على إدراكه وإحساسه لملاءمة العائد المادي للأجور والحوافز مقارنة مع زملائه في العمل أو حتى

الفصل الخامس → عرض وتحليل نتائج الدراسة

في القطاعات الأخرى مع متطلبات حياته بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي والإنساني من ثقة واحترام ومشاركة في اتخاذ القرارات كفرد مهم في المنظمة. وعلى الرغم من الاختلافات في المتغيرات الشخصية إلا أن جميع موظفي بلدية عين الملح متفقون في آرائهم حول تبني وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مما يجعلهم أكثر ارتباطا بوظيفتهم وبمنظمتهم.

قائمة المراجع

أولاً- المصادر:

القرآن الكريم

- سورة الحجرات الآية 13

- سورة النحل الآية 09

- سورة النساء الآية 01

ثانياً - قائمة الكتب:

1- ابن منظور. (1993). لسان العرب، دار إحياء التراث العربي، الطبعة (2)، بيروت.

2- الزبيدي، غني دحام وآخرون. (2015). إدارة السلوك التنظيمي: دار غيداء للنشر والتوزيع، (ط1)، الأردن.

3- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: دار وائل للنشر، (ط3)، الأردن.

4- العميان، محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

5- القريوتي، محمد قاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم: دار وائل للنشر، (ط3)، الأردن.

6- القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان.

7- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال: دار وائل للنشر، (ط5)، الأردن.

8- الكواري، علي خليفة. (2004). دراسة حول مفهوم المواطنة في الدولة الديمقراطية. سلسلة كتب المستقبل العربي حول الديمقراطية والتنمية الديمقراطية في الوطن العربي ببيروت. (30).

- 9- اللوزي، موسى.(2002). التنظيم وإجراءات العمل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 10- المغربي، كامل.(1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 11- بن عيسى، محمد المهدي.(2010). علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة: مطبعة إمبابلات، (ط1)، الجزائر
- 12- تركي، رابح.(1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 13- حريم، حسين.(2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 14- حريم، حسين.(2013). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع عمان،(ط4): الأردن
- 15- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان. (2014). مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط1)، الجزائر
- 16- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي. (2002). أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (ط 1)، مصر.
- 17- عليان، ربحي مصطفى ونعيم، عثمان محمد .(2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع،(ط1)، عمان.
- 18- غريب، حسين.(2016). المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والاجتماعية، دار الضحى للنشر والإشهار، الجلفة، الطبعة (01)، الجزائر.

- 19- فرانسيس، ديف ومايك، دودكوك.(1995). القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، وعامر عبد الله الصعيري، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 20- فوزي، سامح (2007)، المواطنة. مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، الطبعة (1). القاهرة - مصر
- 21- مصطفى، على خليل. (1988). القيم الإسلامية والتربية - دراسة في طبيعة القيم ومصادرها ودور التربية الإسلامية فتكوينها وتنميتها، مكتبة إبراهيم حلي المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- 22- معمري، بشير.(2007). القياس النفسي وتصميم الأدوات، دار الحبر، (ط 2) ، الجزائر.
- 23- هاشم، عادل عبد الرزاق، (2012)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعة الخاصة في اليمن والسعودية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- 24- وصفي عاطف .(1981). الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية،(بدون طبعة)، بيروت.

ثالثا - قائمة الرسائل العلمية:

- 1- العنزي، عمر.(2012). أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 2- بن عبد الوهاب، هوزان.(2013). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- 3- بن عودة، مصطفى.(2016). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
- 4- بن عيسى، محمد المهدي.(2005). ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ - غرداية- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر.
- 5- بوقرة، كمال .(2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع العمل والتنظيم (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، باتنة .
- 6- بومعراف، نسيم.(2004). دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 7- ربحي، كريمة.(2013). تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
- 8- زدام، يوسف.(2013). دور الثقافة السياسية في تفعيل المواطنة بالبلدان العربية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.

- 9- صحراوي، وافية.(2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إدارات الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الجزائر2.
- 10- علوط، الباتول. (2013). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، الجزائر.
- 11- معمري، حمزة. (2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر.
- 12- معمري، حمزة.(2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 13- عبد الله بن سعيد آل عبود القحطاني. (2010). قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن الوقائي. أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الشرطية. الرياض- السعودية.

رابعاً- قائمة المجلات:

- 1- إبراهيم، خليل إبراهيم.(2017). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي- دراسة اختبارية في عينة المستشفيات الأهلية ببغداد الرصافة-، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة واسط ،العدد(25).

- 2- الترهوني، رمضان وبحيح، خديجة.(2016). التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتوير، العدد(04)، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ليبيا.
- 3- الحمداني، خديجة و خليل، محمد. (2014). مصطلح المواطنة في الشريعة الإسلامية المفاهيم والسمات والمبادئ ،مجلة العميد، الجزء الأول،قسم الأدب، جامعة بغداد.
- 4- الساعاتي، عفاف والخفاجي، ياسر.(2014). الثقافة المنظمة وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20(76).العراق.
- 5- الشمري، طارق طعمة.(2014). دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد6، العدد(11): العراق.
- 6- الطائي، رعد عبد الله وجواد، عادل ياسين.(2014). دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية - بحث في هيئة النزاهة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (79)، العراق.
- 7- العازم، زياد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، الأردن.
- 8- العامري، أحمد بن سالم العامري. (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود الاقتصاد والإدارة ،المجلد18، العدد02.
- 9- العزام، زياد.(2015). أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41(1)، الأردن.

- 10- العسكري، هناء جاسم.(2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3 (06)،
- 11- العوامرة، عبد السلام والزبون، محمد.(2014). دور الجامعات الأردنية الرسمية في تعزيز تربية المواطنة وعلاقتها بتنمية الاستقلالية الذاتية لدى طلبة كليات العلوم التربوية من وجهة نظرهم . مجلة جامعة النجاح للأبحاث.المجلد 28 (2).الأردن.
- 12- القحطاني، حسين سعيد (2000)، أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة أداء موظفي جمرك مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، معهد الإدارة العامة الرياض، إدارة البرامج الخاصة، برنامج الإدارة الجمركية الإعدادي، الدورة الثامنة. السعودية.
- 13- المحفوظ، صبا عبدالمنعم.(2014). دور الأنشطة التعليمية في نمو المواطنة لدى أطفال الرياض، مجلة دراسات تربوية، العدد (26)، الرياض.
- 14- المنذري، ريا سالم.(2014)، مستوى ممارسة معلمي اللغة العربية لأدوارهم في تنمية قيم المواطنة في نفوس الطلبة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم بسلطة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة السلطان قابوس، المجلد 15، العدد(4)، عمان.
- 15- الهيجان، عبد الرحمن أحمد (1992) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع، وشركة سابك)، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد(73): السعودية.
- 16- بن دحو، سمية ومقدم، سهيل، (2017)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا، مجلة التنمية البشرية، العدد(07)، جامعة محمد بن أحمد وهران2، الجزائر.

- 17- خطاب، عايدة.(1991).اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر
- 18- حليلو، نبيل. (2013). دور الأسرة في ترسيخ قيم المواطنة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 19- حميد، ريم مهند.(2016). انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين- دراسة استطلاعية لعينة من التدريسيين العاملين في كلية دجلة الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 22 (90)، جامعة بغداد.
- 20- خذايرية، ياسين. (2017). إشكالية المواطنة والتربية في المجتمع الجزائري، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 23 جامعة سوق هراس،الجزائر.
- 21- خلادي، يمينة ونقبل، عبدالمليح. (2017). تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة استكشافية على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد (31).
- 22- خميس، ناصر محمد.(2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد(4): العراق.
- 23- داود، عبد العزيز أحمد.(2011). دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة لدى الطلبة-دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ-، المجلة الدولية للأبحاث التربوية،جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد(30)، الإمارات العربية المتحدة.

- 24- رشيد، صالح عبد الرضا ومطر، ليث علي. (2014). سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (76)، العراق.
- 25- سعد الدين وفوزي، ميهوبي. (2014). اتجاهات الشباب الجامعي نحو قيم المواطنة في الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر. (14).
- 26- سعيد، هديل كاظم وعبدالستار، حلا صاحب. (2014). دور تبادلية القائد- العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20 (78). العراق.
- 27- شريف، أثير أنور وعدنان، محمد. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فعالية المنظمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 (15)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.
- 28- صادق، زانا مجيد وآخرون. (2016). دور أنماط الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 (16). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.
- 29- عابنة، رائد إسماعيل وحتاملة، ماجد أحمد. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 (04). الأردن
- 30- فوزي ميهوبي وسعد الدين بوطبال. (2014). اتجاهات الشباب الجامعي نحو المواطنة في الجزائر، العدد 14، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- 31- مازن، فارس رشيد. (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. المجلة العربية للعلوم الإدارية بالكويت. مجلد 11 (9).

- 32- محمود، سماح مؤيد.(2007). أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(64)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 33- مذكور، علي أحمد،(2014)، التعليم وتأسيس المواطنة لدى الإنسان العربي، مجلة العلوم التربوية، العدد(1)، القاهرة.
- 34- معراج، الهواري وشرع، مريم.(2009). العلاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد(07)، المركز الجامعي غرداية، الجزائر.
- 35- معمري، حمزة وبن زاهي، منصور(2014) ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 14 .جامعة ورقلة، الجزائر.
- 36- مناصرية، رشيد وبن ختو، فريد.(2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد(8)، الجزائر.
- 37- مهدي، سعد حسين.(2010). الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها على الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد(06)، العراق.

خامسا - قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- ALawi , A.L., Marooqi, N.y & Mohammed , Y .F, ((organizations culture Know Ledge Sharing: Critical successll , Journal of Know Ledge management , VoL (11) , No(2) , 2007 .

- 2- James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. Robert Konopaske, ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES, FOURTEENTH EDITION, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2012, 31-32;
- 3- Ann L. Cunliffe, Organization Theory , SAGE Publications Ltd, UK , 2008, P56;
- 4- Chiang, Chun-Fang & Hsieh, Tsung-Sheng.(2012)." The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior ", International Journal of Hospitality Management, N31, pp: 180-190
- 5- Chinomona, Richard.(2011). "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector". African journal of Business Management, Vol.6,No,36, pp:10003-10014.
- 6- David,ford.(2004)."strategic Management, concept And cases" 4th ,ed, person prentice-Hill franceies Mario university florance south Carolina.
- 7- Kambu.A,Trena. E,Surachuman, Setiawan.M. (2012). " Influence of Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Papua Ethnic Culture and Organizational Citizenship Behavior toward Employee Performance of Workers in Papua Provincial Secretary office", Journal of Business and Management, Vol.5,No.4, pp: 31-38
- 8- Marilyn M. Helms, Encyclopedia of Management, 5th ed, Thomson ed, USA, 2006,P626;
- 9- Maul. R. etal. (2001). "Organizational Culture and Quality Improvement" ".International Journal of Operations and Production Management. Vol.21 No.3
- 10- Maul. R. etal.(2001). "Organisational culture and quality improvement" .International Journal of Operqtions and Production Management. Vol.21 No.3.

- 11- Mohant, Jagannath & Rath, Bhabani.P.(2012)." Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors?", International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 1.
- 12- Patrik, w: (2008). High performance & performance culture " Available from <http>.
- 13- Pqdsqkoff, N,P, Whiting,SW, & , Blume , B.D.(2009). individual and organizational level Consequences of Organization citizenship behavior : A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology , vol 94, N01, pp: 122-141
- 14- Ruth Alas .(2009) .Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility ; ENGINEERING ECONOMICS ; No 1 (61).
- 15- Schneider, W ,(2000),"Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture". Strategy & Leadership, Vol.28,No.(1).
- 16- Sh. Chang and Ch. Lin, Exploring Organizational Culture for Information Security Management, Industrial Management & Data Systems, Vol. 107, No. 3, 2007, pp. 438-458
- 17- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Pearson Education, United States of America, 2013, P514-515;
- 18- Wood, Jason, John .(2009). young people and active citizenship. An investigation .doctorate thesis .Mont University: UK.
- 19- Zadeh,M Hakak & al .(2015)." Relationship between Job satisfaction, Organizational commitment and Organizational Justice with Organizational Citizenship Behavior in Physical Educators" , MAGNT Research Report, Vol.3 (2). PP: 199-210.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الموضوع: بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم

في إطار القيام بدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطننة التنظيمية قمنا بالتوجه إلى الموظفين بمقر بلدية بعين الملح لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع.

لذا نرجو منكم المساهمة بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بكل موضوعية علما أن هذه الإجابة سوف تبقى سرية ولا تستعمل إلا في أغراض علمية بحتة ولكم جزيل الشكر على مساعدتكم في إنجاح هذه الدراسة .

• الرجاء منك قراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة عليها بوضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن

رأيك الخاص

البيانات الشخصية:

- الجنس : الجنس : ذكر () ، أنثى ()

المستوى الدراسي : بدون مستوى () ، ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()

- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات () ، من 05 إلى 15 سنة () ، أكثر من 15 سنة () .

1- مقياس الثقافة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
قيم الانتماء	01	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين			
	02	تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم			
	03	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين الموظفين			

04	أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة		
05	أشعر أن المؤسسة تركز على الجانب الإنساني		
06	غالبا ما يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات		
07	يتناقل الموظفون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل		
08	أعتقد أن الموظفين يتقيدون باللوائح والنظم الإدارية السائدة		
09	المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين	قيمة التعاون	
10	يسود دوران العمل في المؤسسة		
11	أفضل إنجاز العمل في حينه وعدم تأجيله		
12	أحترم مواعيد العمل		
13	تؤكد المؤسسة على العدالة (المساواة) بين الموظفين	قيمة الاحترام	
14	أعتقد أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين		
15	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به		
16	أشعر أن عملي يمنحني مكانة اجتماعية		
17	أشعر أن الموظفين يعاملون بالمساواة	قيمة العدالة	
18	تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)		
19	أعتقد أن العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا		
20	أحيانا يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى		
21	أعتقد أن هناك تقارب بين الموظفين		
22	أعتقد أن تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء		
23	أعتقد أن هناك تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب) يتطلب مشاركة جميع الأعضاء		
24	أحاول عدم التأخر عن مواعيد العمل		

الأبعاد	العبارات	دائماً	أحياناً	نادراً
الإيثار	1- أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل			
	2- أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل			
	3- أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر			
	4- أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة			
	5- أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل			
	6- أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم بفاعلية			
وعي الضمير	7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.			
	8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.			
	9- أهتم بإعلام الإدارة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور			
	10- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.			
	11- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.			
	12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.			
الروح الرياضية	13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.			
	14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)			
	15- أرحب بالنقد البناء في العمل.			
	16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.			
	17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.			
	18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.			
الكياسة	19- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.			
	20- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.			
	21- أخبر من حولي بما أنوي عمله تقادياً لبعض المشاكل			
	22- آخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.			

			23- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	
			24- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الجهات الوصية	السلوك الحضاري
			25- أتحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من خارجها.	
			26- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	
			27- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	
			28- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	
			29- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الأساتذة المحكمين

المحكم	الوظيفية	مكان العمل
ضياف زين الدين	أستاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة
حديد يوسف	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيجل
بغول زهير	أستاذ تعليم عالي	جامعة سطيف
بومنقار مراد	أستاذ تعليم عالي	جامعة عنابة
مغار عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة
إسماعيل بوعمامة	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر 2
خلاصي مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي

الملحق (03): التعريف بمؤسسة الدراسة

تقرير حول بلدية عين الملح

أصل التسمية: سميت مدينة عين الملح نسبة إلى وجود عين مالحة كانت تستغل من طرف السكان الأصليين لانتهاج مادة الملح التي تقايض في المعاملات التجارية لجلب حاجيات السكان وكانت السبب في أصل نشأة هذه البلدية حيث السكان الذين كانوا يعتمدون على الحل والترحال استقروا بمحاذاة هذا الينبوع الذي يحاذيه ينبوع آخر للماء العذب، فكانت تسمية المنطقة آنذاك بعين الملح.

التطور الإداري: كانت المنطقة تابعة لبلدية بوسعادة ولاية التيطري قبل أن تنشأ بها الحالة المدنية سنة 1959، وعبر مراحل تكوينها شهدت وتيرة التنمية بها ببطء شديدا بسبب موقعها الجغرافي الذي ميزها بالعزلة التامة، مما أثر سلبيا على النمو الديموغرافي وعن التطور الاقتصادي في شتى المجالات إلى أن شملها التقسيم الإداري لسنة 1974 فمنحها مقر للدائرة.

المكونات الطبيعية:

* **الموقع:** تقع البلدية في الجنوب الغربي لولاية المسيلة تتخللها سلسلة من الجبال، يخترق المدينة واد يقسمها إلى تجمعين حضريين كبيرين، مناخها قاري وبارد شتاءا ومعتدل صيفا، معظم أراضيها منخفضة، نباتاتها سهبية صالحة للرعي، وبها أراض خصبة صالحة للزراعة، وترتفع عن سطح البحر بمعدل 955م.

* **المساحة:** تتربع بلدية عين الملح على مساحة قدرها 278.50 كم²

* **الحدود:** يحدها من الشمال: بلدية جبل أمساعد

الشرق: بلدية سيدي أحمد

الغرب: بلديتي عين الريش وبئر الفضة

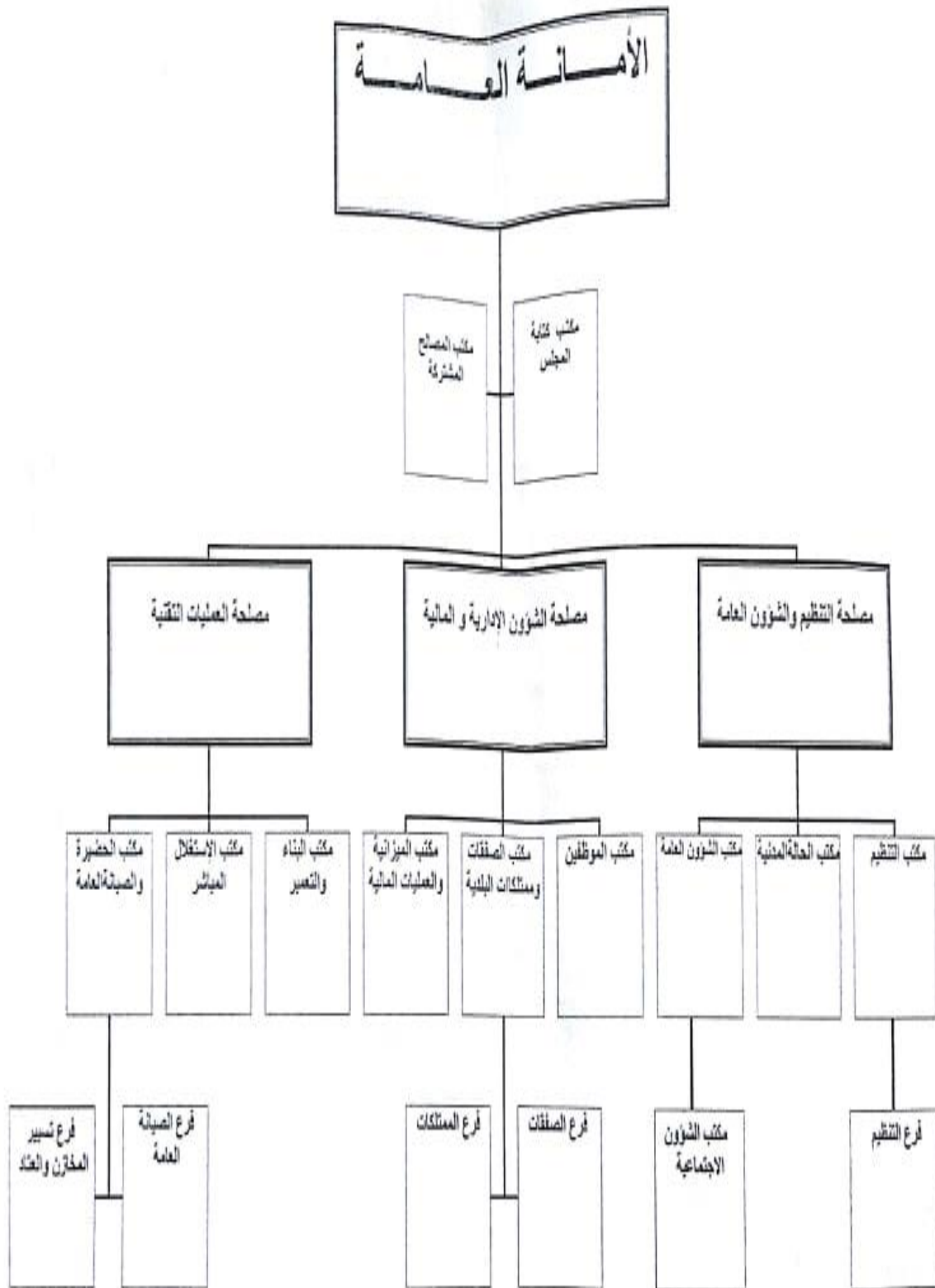
الجنوب: بلديتي سيدي أمحمد وعين الريش

النشاط الاقتصادي للسكان: يعتمد سكان هذه المنطقة على النشاط الرعوي بالدرجة الأولى ساعدها في ذلك الأراضي السهبية، ويأتي النشاط الفلاحي في المرتبة الثانية حيث تزخر البلدية بأراض فلاحية شاسعة إضافة إلى الأنشطة الأخرى العادية مثل التجارة والحرف المختلفة.

المكونات البشرية:

* السكان: بلغ عدد سكان البلدية حسب الإحصاء الأخير 37021 نسمة عام 2008

* البطاقة الانتخابية: بلغ عدد الناخبين المسجلين في الاستفتاء الأخير 17716



الملحق (04): الترخيص لإجراء التربص التطبيقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

السيد:

ولاية المسيلة

رئيس بلدية عين الملح

الموضوع: بخصوص إجراء تربص تطبيقي

المرجع: مراسلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس بالمسيلة

بناءا على الطلب المشار إليه بالمرجع أعلاه يشرفني السماح للطلاب بن كيجول
محمد بإجراء التربص الميداني على مستوى مقر البلدية، وذلك ابتداءا من
2018/04/30 الى غاية إنتهاء التربص في حدود ما يسمح به القانون.

عنوان الدراسة: أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطننة التنظيمية -

دراسة ميدانية بمقر بلدية عين الملح



الملحق (05): الجداول الإحصائية

نتائج spss

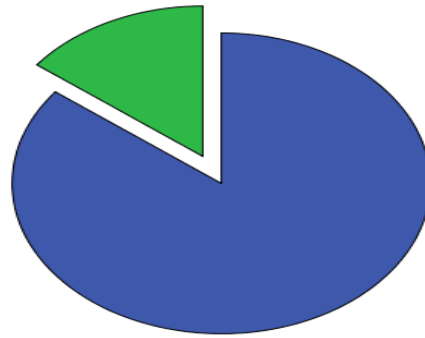
وصف خصائص العينة

Statistics		
جنس المفحوص		
N	Valid	144
	Missing	0

المفحوص جنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	123	85.4	85.4	85.4
	أنثى	21	14.6	14.6	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

جنس المفحوص

ذكر
أنثى

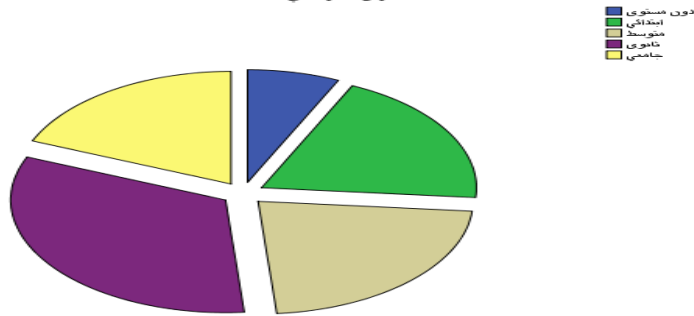


المستوى الدراسي:

Statistics		
المستوى الدراسي		
N	Valid	144
	Missing	0

الدراسي المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مستوى دون ابتدائي	10	6.9	6.9	6.9
ابتدائي	28	19.4	19.4	26.4
متوسط	32	22.2	22.2	48.6
ثانوي	47	32.6	32.6	81.3
جامعي	27	18.8	18.8	100.0
Total	144	100.0	100.0	

المستوى الدراسي



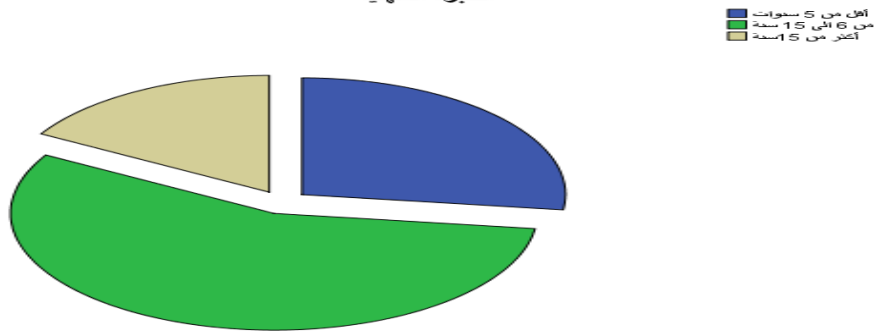
الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		
N	Valid	144
	Missing	0

المهنية الخبرة

المهنية الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	39	27.1	27.1	27.1
	سنة 15 الى 6 من	81	56.3	56.3	83.3
	سنة 15 من أكثر	24	16.7	16.7	100.0
	Total	144	100.0	100.0	

الخبرة المهنية



حساب الثبات ألفا كرومباخ

مقياس الثقافة التنظيمية

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.817	24

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين	47.44	51.087	.509	.804
تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم	47.52	51.832	.468	.806
تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين الموظفين	47.78	50.730	.476	.805
أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة مشتركة	47.34	53.681	.232	.816
أشعر أن المؤسسة تركز على الجانب الإنساني	47.79	51.691	.422	.808
غالبا ما يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	48.00	51.748	.436	.807
يتناقل الموظفون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل	47.41	53.838	.231	.816
أعتقد أن الموظفين يتقيدون باللوائح والنظم الإدارية السائدة	47.45	52.249	.375	.810
المساواة هي الأساس الذي نتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين	47.89	50.673	.542	.802
يسود دوران العمل في المؤسسة	47.58	53.714	.230	.816
أفضل إنجاز العمل في حينه وعدم تأجيله	46.98	54.496	.202	.817
أحترم مواعيد العمل	47.06	53.667	.275	.814
تؤكد المؤسسة على العدالة (بين الموظفين	47.87	50.222	.574	.801
أعتقد أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين	47.63	50.150	.563	.801
أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	46.98	53.671	.249	.815

أشعر أن عملي يمنحني مكانة اجتماعية	47.12	52.776	.335	.812
أشعر أن الموظفين يعاملون بالمساواة	47.77	50.290	.568	.801
تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)	47.50	50.056	.589	.800
أعتقد أن العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا	47.43	51.729	.405	.808
أحيانا يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخصص وحدات أخرى	47.33	55.970	.020	.825
أعتقد أن هناك تباعدا بين الموظفين	47.68	56.652	-.042-	.828
أعتقد أن تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء	47.30	52.644	.307	.813
أعتقد أن هناك تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب) يتطلب مشاركة جميع الأعضاء	47.45	52.487	.364	.810
أحاول عدم التأخر عن مواعيد العمل	46.99	53.601	.250	.815

مقياس المواطنة التنظيمية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.855	29

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	64.44	79.982	.176	.856
2-أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	64.94	79.178	.213	.856
3-أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	64.85	75.174	.507	.847
4-أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	64.74	76.196	.462	.848
5-أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	64.89	76.057	.434	.849

6- أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم بفاعلية	64.82	76.289	.443	.849
7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	64.60	76.382	.542	.847
8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	64.97	78.936	.237	.855
9- أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	64.79	76.558	.408	.850
10- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	64.67	78.364	.307	.853
11- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.	64.67	75.536	.508	.847
12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	64.91	76.460	.385	.851
13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	65.01	79.301	.209	.856
14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة) لا أعمل من الحبة قبة)	64.79	75.467	.489	.847
15- أرحب بالنقد البناء في العمل.	64.74	74.629	.537	.846
16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.	64.78	78.244	.335	.852
17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.	64.79	77.439	.389	.851
18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.	64.62	76.769	.430	.849
19- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	64.46	80.628	.104	.858
20- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	64.50	77.930	.351	.852
21- أخبر من حولي بما أنوي عمله تقاديا لبعض المشاكل	64.78	77.251	.388	.851
22- أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	64.41	78.817	.353	.852
23- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	64.62	76.266	.474	.848
24- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الجهات الوصية	65.24	76.937	.320	.853
25- أتحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من خارجها.	64.91	75.887	.434	.849
26- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	65.22	76.632	.346	.852
27- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	64.52	77.356	.342	.852
28- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	64.78	75.988	.491	.848
29- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	64.50	76.629	.421	.850

حساب الثبات بالتجزئة النصفية قبل التعديل

مقياس الثقافة التنظيمية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.767
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	.744
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.416
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.588
	Unequal Length		.588
Guttman Split-Half Coefficient			.588

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين	47.44	51.087	.509	.804
تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم	47.52	51.832	.468	.806
تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين الموظفين	47.78	50.730	.476	.805
أتخاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات (لغة) مشتركة	47.34	53.681	.232	.816
أشعر أن المؤسسة تركز على الجانب الإنساني	47.79	51.691	.422	.808
غالبا ما يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	48.00	51.748	.436	.807
يتناقل الموظفون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل	47.41	53.838	.231	.816
أعتقد أن الموظفين يتقيدون باللوائح والنظم الإدارية السائدة	47.45	52.249	.375	.810
المساواة هي الأساس الذي نتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين	47.89	50.673	.542	.802

يسود دوران العمل في المؤسسة	47.58	53.714	.230	.816
أفضل إنجاز العمل في حينه وعدم تأجيله	46.98	54.496	.202	.817
أحترم مواعيد العمل	47.06	53.667	.275	.814
تؤكد المؤسسة على العدالة (المساواة بين الموظفين)	47.87	50.222	.574	.801
أعتقد أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين	47.63	50.150	.563	.801
أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	46.98	53.671	.249	.815
أشعر أن عملي يمنحني مكانة اجتماعية	47.12	52.776	.335	.812
أشعر أن الموظفين يعاملون بالمساواة	47.77	50.290	.568	.801
تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)	47.50	50.056	.589	.800
أعتقد أن العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا	47.43	51.729	.405	.808
أحيانا يكلف الموظفون في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى	47.33	55.970	.020	.825
أعتقد أن هناك تباعدا بين الموظفين	47.68	56.652	-.042-	.828
أعتقد أن تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء	47.30	52.644	.307	.813
أعتقد أن هناك تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب) (يتطلب مشاركة جميع الأعضاء)	47.45	52.487	.364	.810
أحاول عدم التأخر عن مواعيد العمل	46.99	53.601	.250	.815

مقياس المواطنة التنظيمية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.817
		N of Items	15 ^a
	Part 2	Value	.795
		N of Items	14 ^b
	Total N of Items		29
Correlation Between Forms			.428
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.599
	Unequal Length		.600

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	64.44	79.982	.176	.856
2-أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	64.94	79.178	.213	.856
3-أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	64.85	75.174	.507	.847
4-أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	64.74	76.196	.462	.848
5-أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	64.89	76.057	.434	.849
6-أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم بفاعلية	64.82	76.289	.443	.849
7-أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	64.60	76.382	.542	.847
8-أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	64.97	78.936	.237	.855
9-أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	64.79	76.558	.408	.850
10-أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	64.67	78.364	.307	.853
11-ألتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.	64.67	75.536	.508	.847
12-أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	64.91	76.460	.385	.851
13-أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	65.01	79.301	.209	.856
14-أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة) لا أعمل من الحبة قبة)	64.79	75.467	.489	.847
15-أرحب بالنقد البناء في العمل.	64.74	74.629	.537	.846
16-أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر.	64.78	78.244	.335	.852
17-أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.	64.79	77.439	.389	.851
18-أندرب على التحمل وضبط النفس.	64.62	76.769	.430	.849

19-أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.	64.46	80.628	.104	.858
20-أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	64.50	77.930	.351	.852
21-أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل	64.78	77.251	.388	.851
22-أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	64.41	78.817	.353	.852
23-أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	64.62	76.266	.474	.848
24-أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها الجهات الوصية	65.24	76.937	.320	.853
25-أتحدث دائما عن المؤسسة إيجابيا أمام الآخرين من خارجها.	64.91	75.887	.434	.849
26-أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	65.22	76.632	.346	.852
27-أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل.	64.52	77.356	.342	.852
28-أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل.	64.78	75.988	.491	.848
29-أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	64.50	76.629	.421	.850

حساب الثبات بالتجزئة النصفية بعد التعديل

بعد حذف العبارات التالية من (الثقافة التنظيمية 8-19-20-21) و (المواطنة التنظيمية 1-2-4-10-13) مقياس الثقافة التنظيمية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	143	99.3
	Excluded ^a	1	.7
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.759
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.796
		N of Items	10 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.454
Spearman-Brown	Equal Length		.625

Coefficient	Unequal Length	.625
Guttman Split-Half Coefficient		.623

-Total Statistics				
Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين	39.15	44.159	.538	.823
تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين فيما بينهم	39.24	45.084	.471	.826
تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين الموظفين	39.50	43.702	.513	.824
أشعر أن المؤسسة تركز على الجانب الإنساني	39.51	44.885	.431	.828
غالبا ما يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات	39.72	45.090	.430	.828
يتناقل الموظفون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل	39.13	46.998	.230	.837
أعتقد أن الموظفين يتقيدون باللوائح والنظم الإدارية السائدة	39.17	46.004	.323	.833
المساواة هي الأساس الذي تتعامل به الإدارة العليا مع كل الموظفين	39.62	44.196	.531	.823
أفضل إنجاز العمل في حينه وعدم تأجيله	38.70	48.043	.150	.839
أحترم مواعيد العمل	38.78	47.185	.235	.836
تؤكد المؤسسة على العدالة (المساواة) بين الموظفين	39.60	43.608	.582	.821
أعتقد أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين الموظفين	39.36	43.442	.578	.821
أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	38.70	46.733	.259	.836
أشعر أن عملي يمنحني مكانة اجتماعية	38.84	46.192	.314	.833
أشعر أن الموظفين يعاملون بالمساواة	39.50	43.548	.589	.820
تشجع المؤسسة العمل بروح الفريق (العمل الجماعي)	39.22	43.682	.567	.821
أعتقد أن العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا	39.15	44.934	.415	.829
أعتقد أن تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء	39.01	45.408	.351	.832
أعتقد أن هناك تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب) (يتطلب مشاركة جميع الأعضاء)	39.17	45.352	.404	.829
أحاول عدم التأخر عن مواعيد العمل	38.71	46.519	.276	.835

مقياس المواطنة التنظيمية

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	144	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	144	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.824
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	.806
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.449
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.620
	Unequal Length		.620
Guttman Split-Half Coefficient			.619

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
دعت إذا الزملاء لمساعدة اللازم الوقت أستقطع 3- صدر رحابة بكل الحاجة	53.33	63.200	.454	.855
عمل أعباء لديهم الذين الزملاء بمساعدة أبادر 4- كبيرة	53.21	64.026	.416	.856
مصلحة أجل من الشخصية باهتماماتي أضحى 5- العمل	53.36	63.659	.411	.857
مهامهم إنجاز نحو العمل في زملائي أشجع 6- بفاعلية	53.29	63.942	.413	.857
أداء في العمل ساعات معظم قضاء على أحرص 7- المهنية واجباتي.	53.07	63.813	.531	.853

من أتمكن لا عندما مسبقا الإدارة بإعلام أهتم -9 الحضور	53.26	63.594	.431	.856
الحضور بمواعيد التام التقيد على أحافظ -10 العمل من والانصراف	53.14	65.715	.287	.860
يكن لم وإن حتى بالعمل الخاصة بالأنظمة أتقيد -11 يراقب أحد	53.15	62.979	.504	.854
عند الرسمي الدوام بعد ما إلى العمل في أستم -12 الحاجة	53.38	64.084	.358	.859
أعمل لا) والبسيطة التفاهة المشكلات أتجاهل -14 (قبة الحبة من	53.26	62.713	.502	.853
العمل في البناء بالنقد أرحب -15	53.21	61.858	.558	.851
أدنى دون التنظيمية والمتاعب المصاعب أتقبل -16 تذمر أو شكوى	53.25	65.448	.330	.859
في أنه أعتقد ما في التفكير كثرة إلى أميل -17 المؤسسة صالح	53.26	64.489	.406	.857
النفس وضبط التحمل على أتدرب -18	53.09	64.460	.391	.857
وأفعالي تصرفاتي في زملائي مشاعر أراعي -20	52.97	65.244	.338	.859
لبعض تقاديا عمله أنوي بما حولي من أخبر -21 المشاكل	53.25	64.497	.387	.857
لتقليل مسبقا اللازمة والتدابير الاحتياطات آخذ -22 العمل في مشكلات حدوث احتمالية	52.88	65.671	.385	.858
في للآخرين مجاملا أكون أن على أحرص -23 العمل	53.09	63.355	.497	.854
غير والندوات اللقاءات حضور على أواظب -24 الوصية الجهات تعقدها التي الرسمية	53.71	63.621	.364	.859
الآخرين أمام إيجابيا المؤسسة عن دائما أتحدث -25 خارجها من	53.38	62.699	.480	.854
بالمؤسسة يجري ما ومتابعة البريد بقراءة أهتم -26 حرص بكل	53.69	63.475	.380	.858
والباب مظفأة الأنوار أن من التأكد على أحرص -27 العمل مغادرة عند مغلق	52.99	64.231	.372	.858
طرق لتطوير جديدة مقترحات تقديم في أساهم -28 العمل	53.26	63.353	.490	.854
الآخرون ينتقدها عندما عملي جهة عن أدافع -29	52.97	63.747	.437	.856

اختبارات للصدق التمييزي (المقارنة الطرفية)

مقياس الثقافة التنظيمية

T-Test

Group Statistics					
	استبيان الثقافة التنظيمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	المجموعة الدنيا	39	40.2564	3.63259	.58168

	المجموعة العليا	38	58.9474	3.82698	.62082
--	-----------------	----	---------	---------	--------

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	.005	.946	-21.985	75	.000	-18.69096	.85016	-20.38457	-16.99735
	Equal variances not assumed			-21.970	74.542	.000	-18.69096	.85074	-20.38590	-16.99602

مقياس الثقافة التنظيمية

T-Test

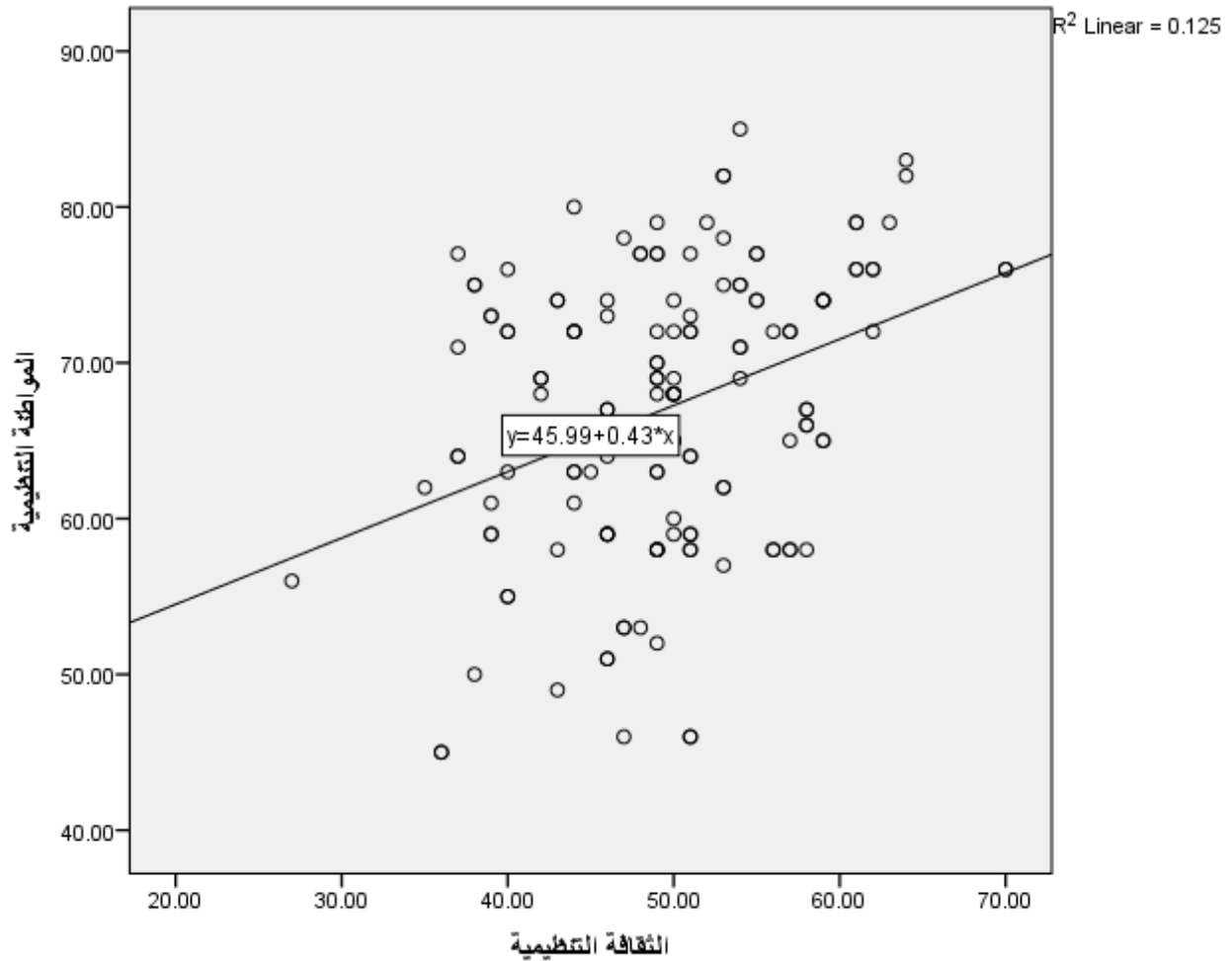
Group Statistics					
	المواطنة استبيان التنظيمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية المواطنة	الدنيا المجموعة	38	55.0000	4.69042	.76089
	العليا المجموعة	39	77.2308	2.73824	.43847

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper

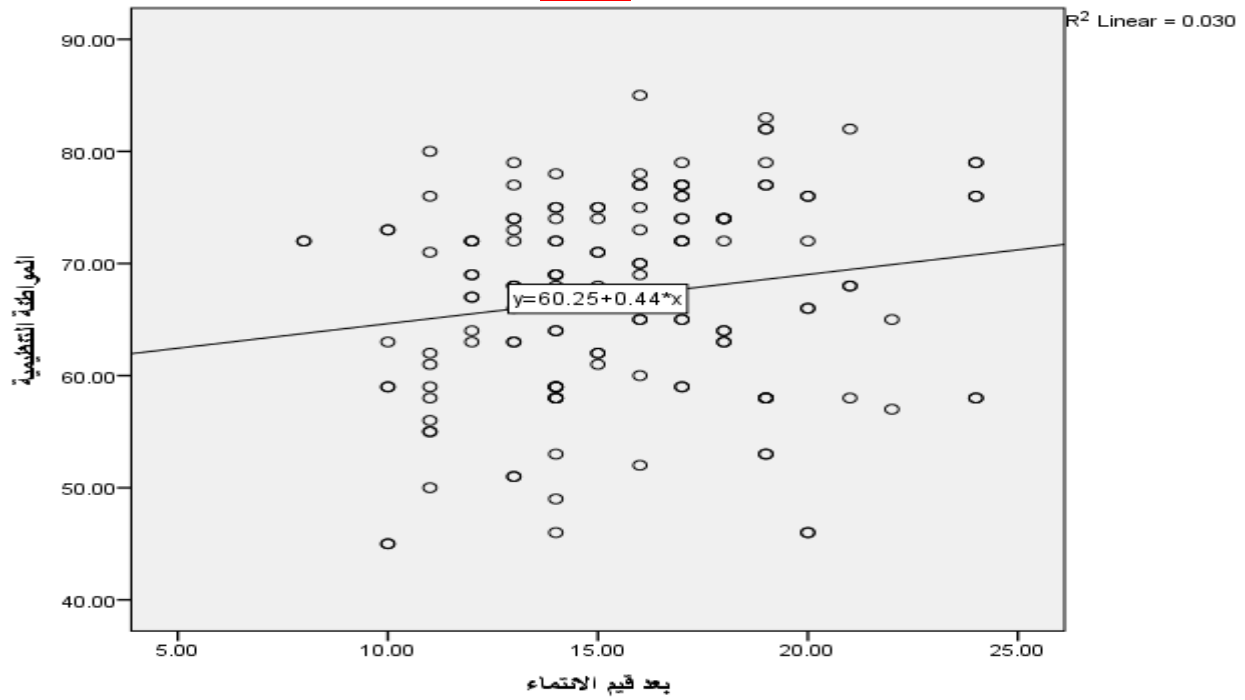
المواطنة التنظيمية	Equal vari- ances as- sumed	14.69 1	.452	- 25.479 -	75	.000	-22.23077-	.87252	- 23.96891 -	- 20.49262 -
	Equal vari- ances not as- sumed			- 25.315 -	59.288	.000	-22.23077-	.87818	- 23.98783 -	- 20.47371 -

التمثيل البياني للتأكد من التوزيع الطبيعي

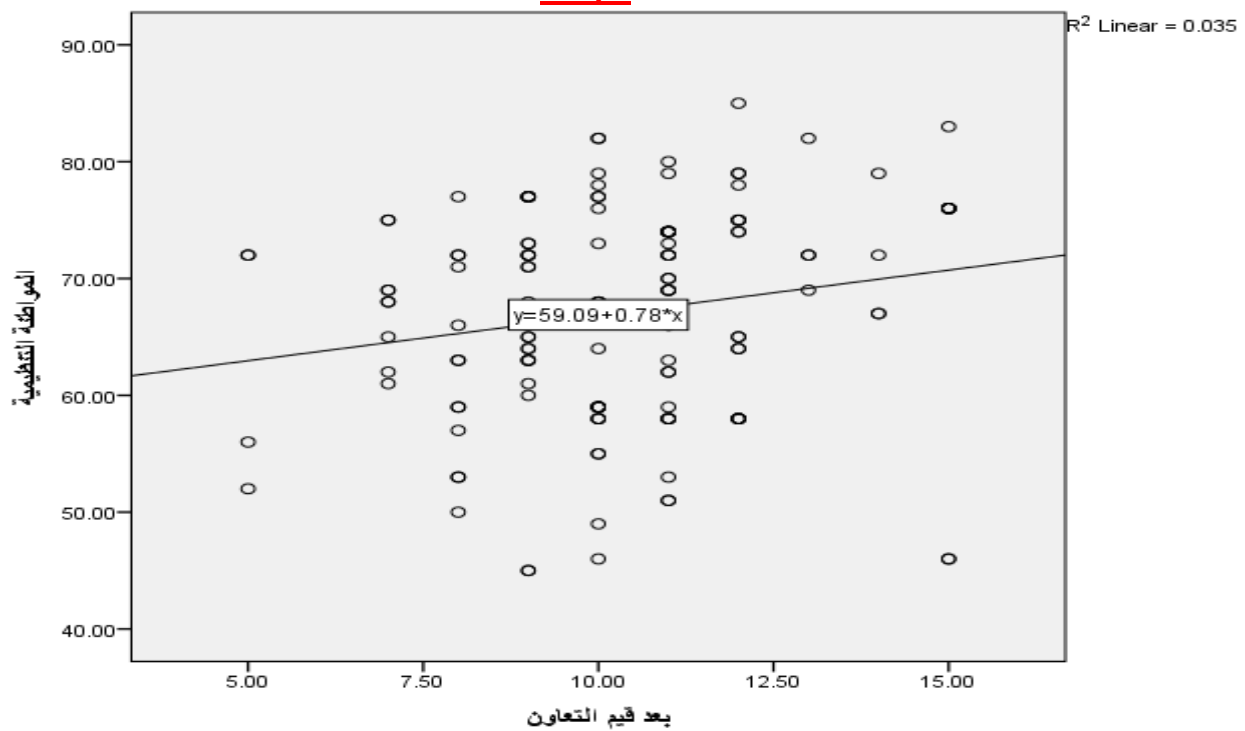
Graph



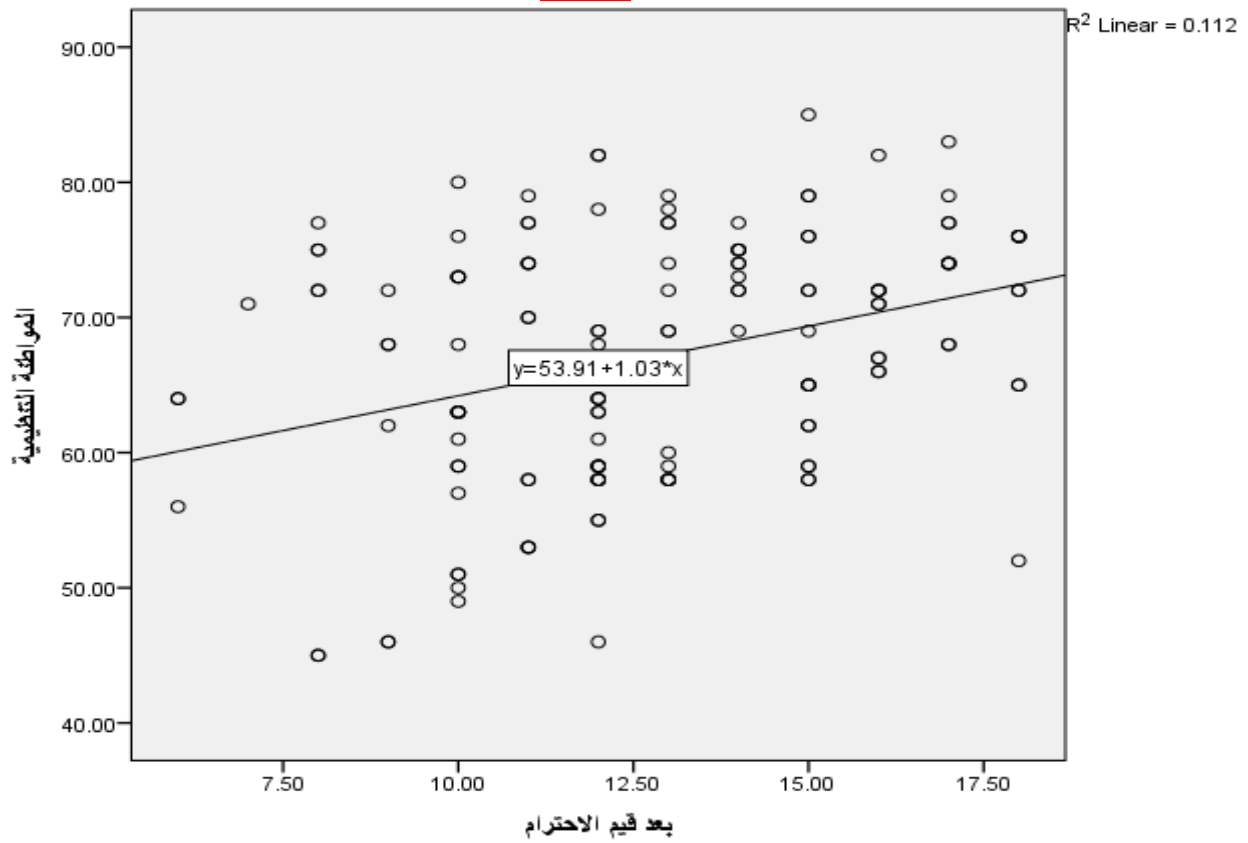
Graph



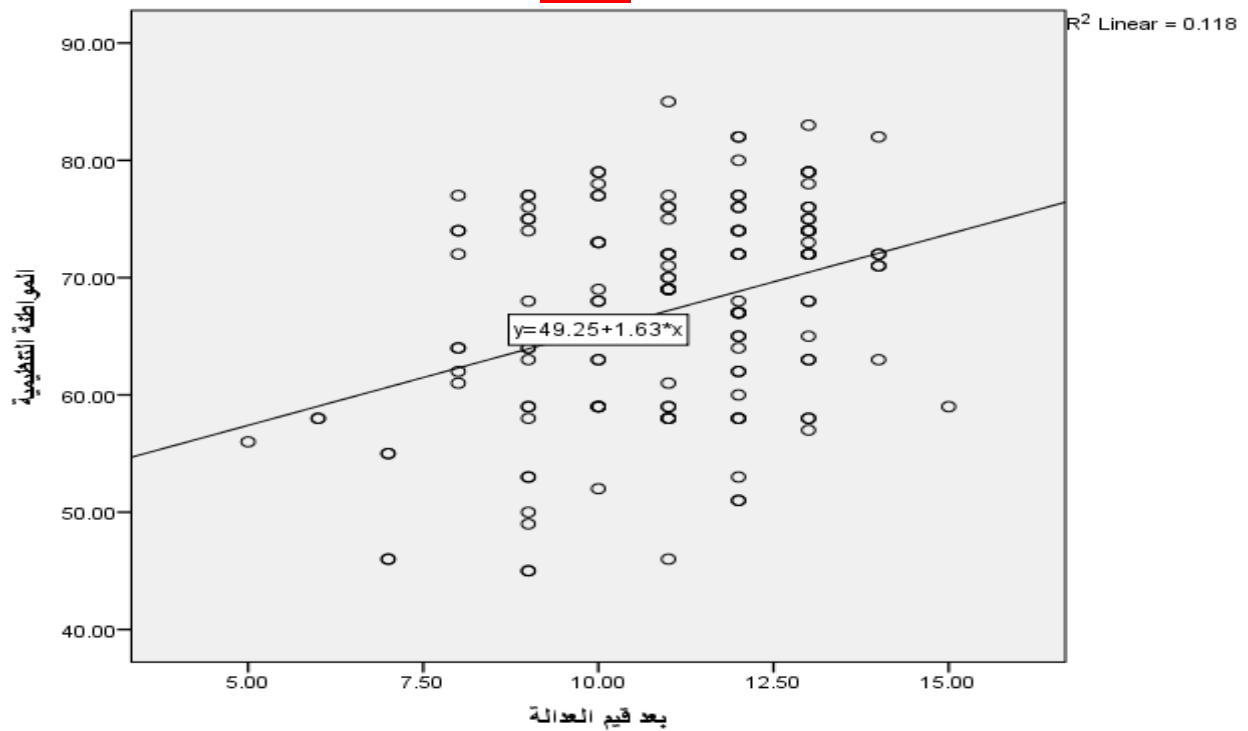
Graph



Graph



Graph



اختبارات الانحدار البسيط لآثار المتغيرات المستقلة على التابع
بعد قيم الانتماء

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
بعد قيم الانتماء	15.5417	3.56140	144

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الانتماء
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.172
	بعد قيم الانتماء	.172	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.020
	بعد قيم الانتماء	.020	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144
	بعد قيم الانتماء	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	بعد قيم الانتماء ^b	.	Enter

a. Dependent Variable : المواطنة التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Esti- mate
1	.172 ^a	.030	.023	8.96956

a. Predictors: (Constant), بعد قيم الانتماء

b. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	348.975	1	348.975	4.338	.039 ^b
	Residual	11424.331	142	80.453		
	Total	11773.306	143			

a. Predictors: (Constant), بعد قيم الانتماء

b. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	60.252	3.358		17.945	.000
	الانتماء قيم بعد	.439	.211	.172	2.083	.039

a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

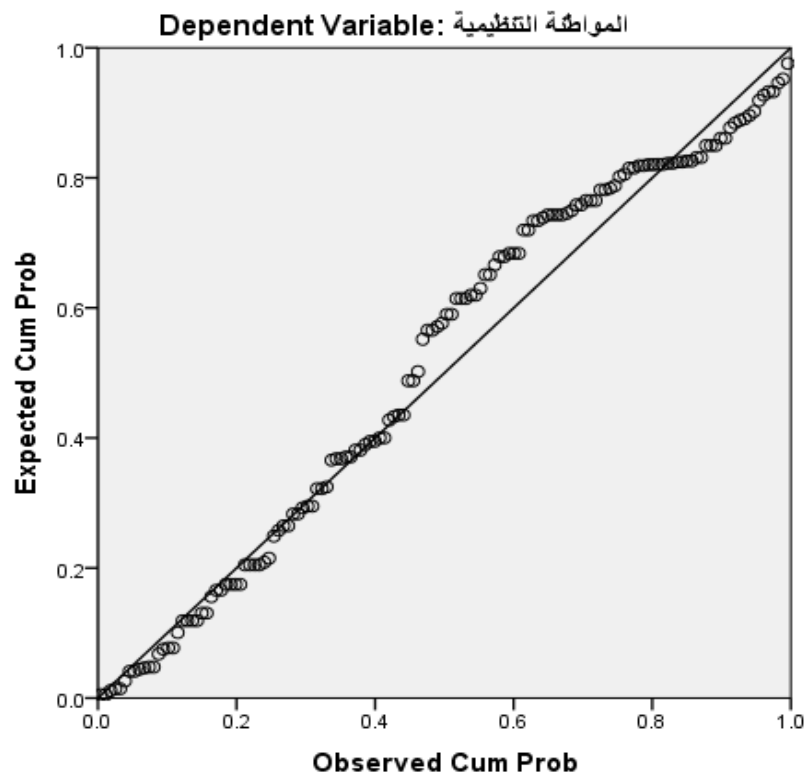
Residuals Statistics^a

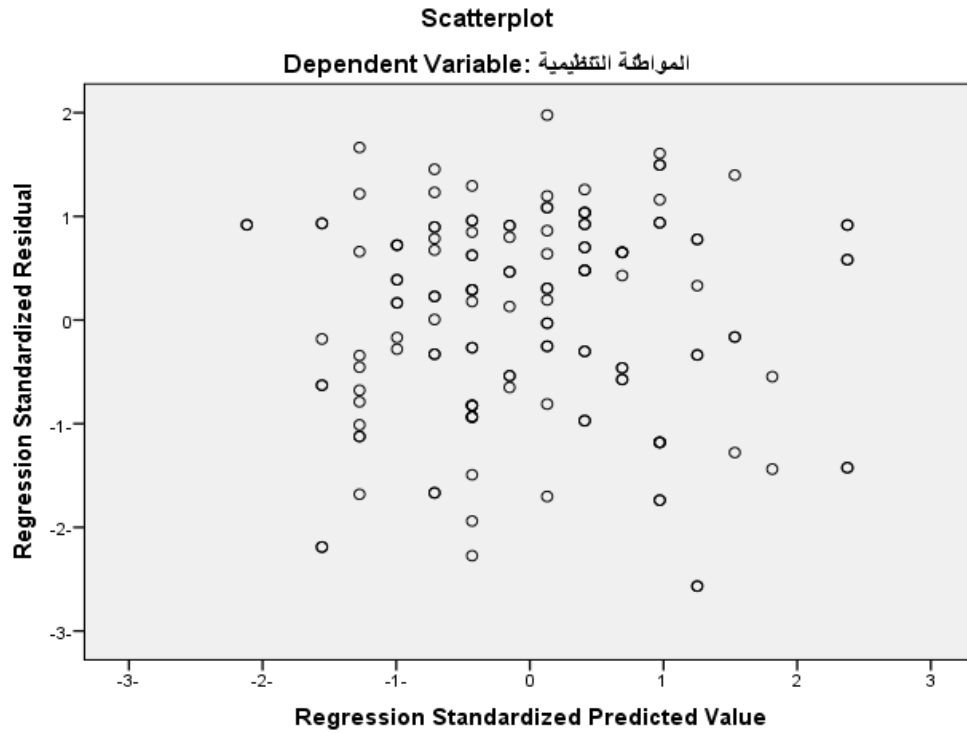
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	63.7614	70.7796	67.0694	1.56217	144
Residual	-23.02505-	17.72951	.00000	8.93814	144
Std. Predicted Value	-2.118-	2.375	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.567-	1.977	.000	.996	144

a. Dependent Variable: المواطنة لتنظيمية

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





بعد قيم التعاون

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
بعد قيم التعاون	10.2917	2.17383	144

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم التعاون
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.186
	بعد قيم التعاون	.186	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.013
	بعد قيم التعاون	.013	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144
	بعد قيم التعاون	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	بعد قيم التعاون ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.186 ^a	.035	.028	8.94697
a. Predictors: (Constant), بعد قيم التعاون				
b. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	406.457	1	406.457	5.078	.026 ^b
	Residual	11366.849	142	80.048		
	Total	11773.306	143			
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), بعد قيم التعاون						

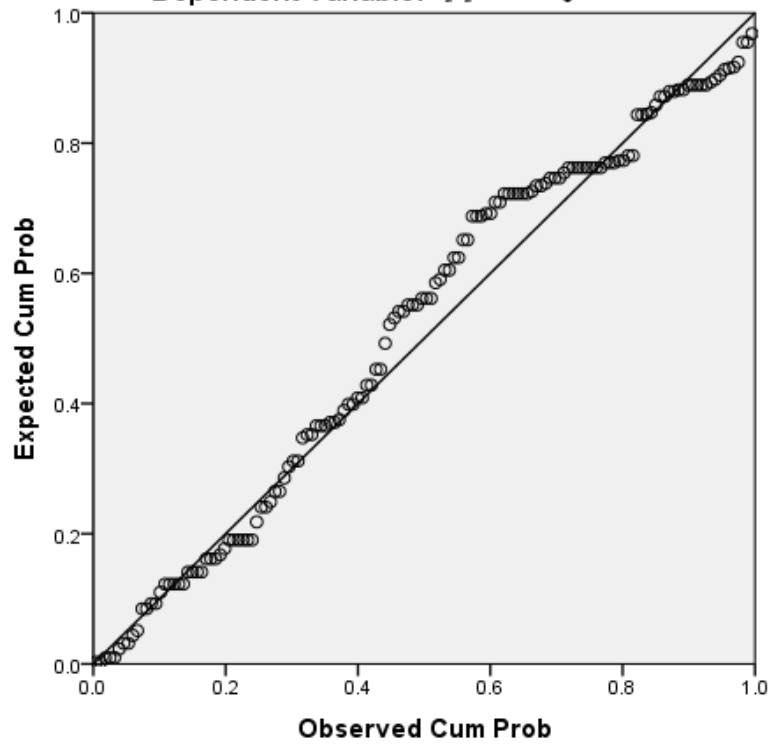
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.088	3.620		16.324	.000
	بعد قيم التعاون	.776	.344	.186	2.253	.026
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	62.9655	70.7210	67.0694	1.68593	144
Residual	-24.72103-	16.60564	.00000	8.91563	144
Std. Predicted Value	-2.434-	2.166	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.763-	1.856	.000	.996	144
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية					

Charts

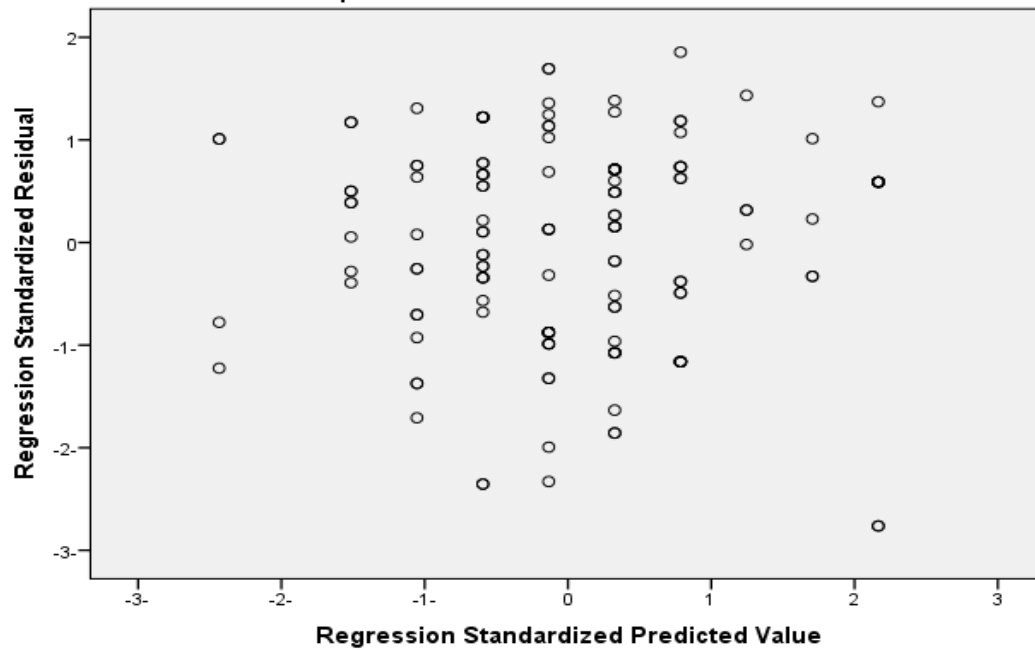
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية



Scatterplot

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية



بعد قيم الاحترام

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
بعد قيم الاحترام	12.7778	2.94577	144

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الاحترام
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.334
	بعد قيم الاحترام	.334	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.000
	بعد قيم الاحترام	.000	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144
	بعد قيم الاحترام	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد قيم الاحترام ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المواطنة لتنظيمية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.334 ^a	.112	.106	8.58127
a. Predictors: (Constant), بعد قيم الاحترام				
b. Dependent Variable: المواطنة لتنظيمية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1316.679	1	1316.679	17.880	.000 ^b
	Residual	10456.627	142	73.638		
	Total	11773.306	143			
a. Dependent Variable: المواطنة لتنظيمية						
b. Predictors: (Constant), بعد قيم الاحترام						

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.907	3.194		16.879	.000
	الاحترام قيم بعد	1.030	.244	.334	4.229	.000

a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Residuals Statistics^a

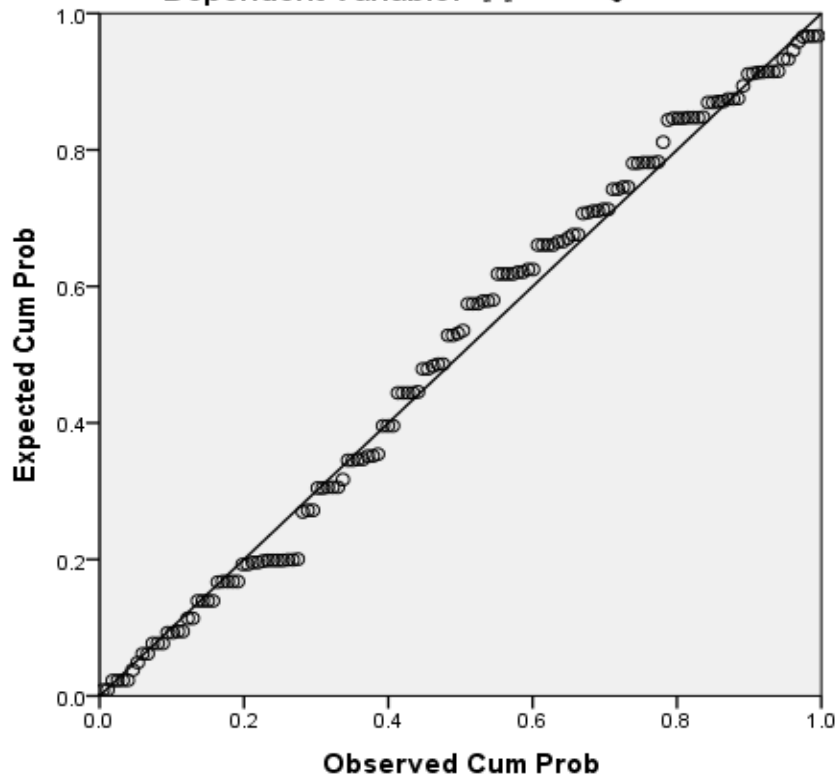
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	60.0877	72.4488	67.0694	3.03439	144
Residual	-20.44878-	15.79191	.00000	8.55121	144
Std. Predicted Value	-2.301-	1.773	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.383-	1.840	.000	.996	144

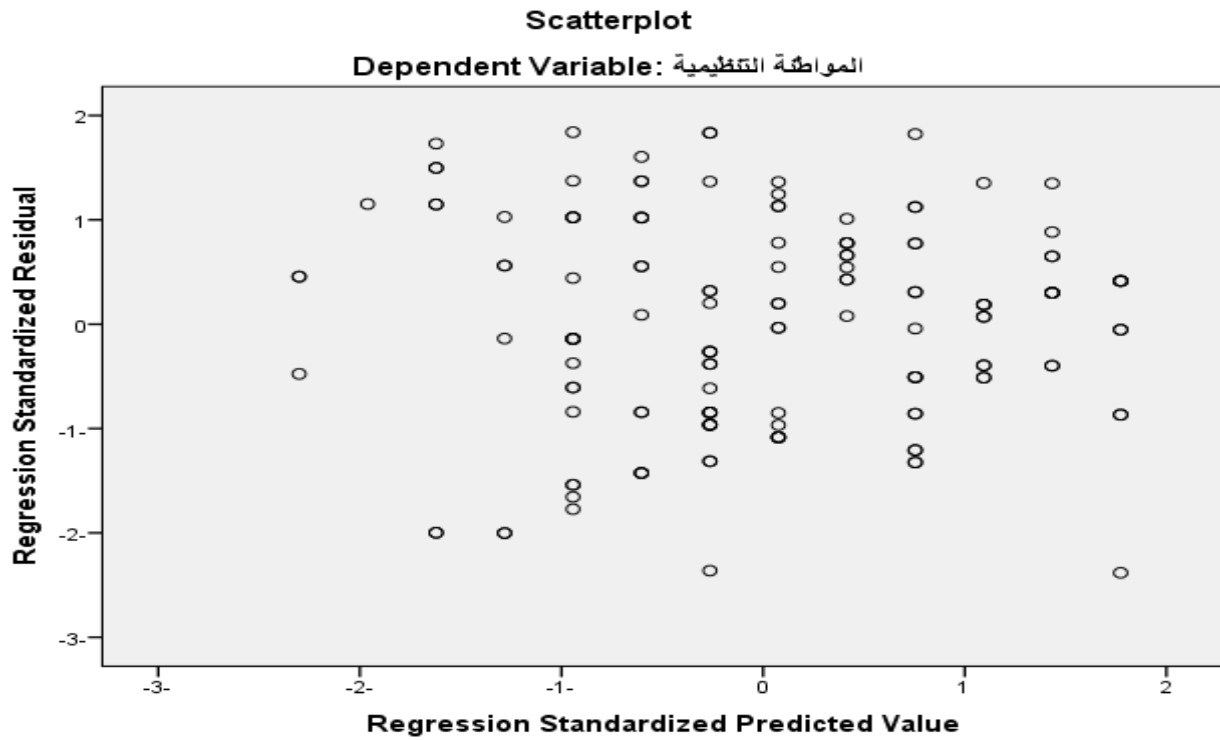
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية





بعد قيم العدالة

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
بعد قيم العدالة	10.9236	1.91088	144

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم العدالة
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.344
	بعد قيم العدالة	.344	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.000
	بعد قيم العدالة	.000	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144
	بعد قيم العدالة	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد قيم العدالة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 ^a	.118	.112	8.55137
a. Predictors: (Constant), بعد قيم العدالة				
b. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1389.425	1	1389.425	19.000	.000 ^b
Residual	10383.881	142	73.126		
Total	11773.306	143			
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية					
b. Predictors: (Constant), بعد قيم العدالة					

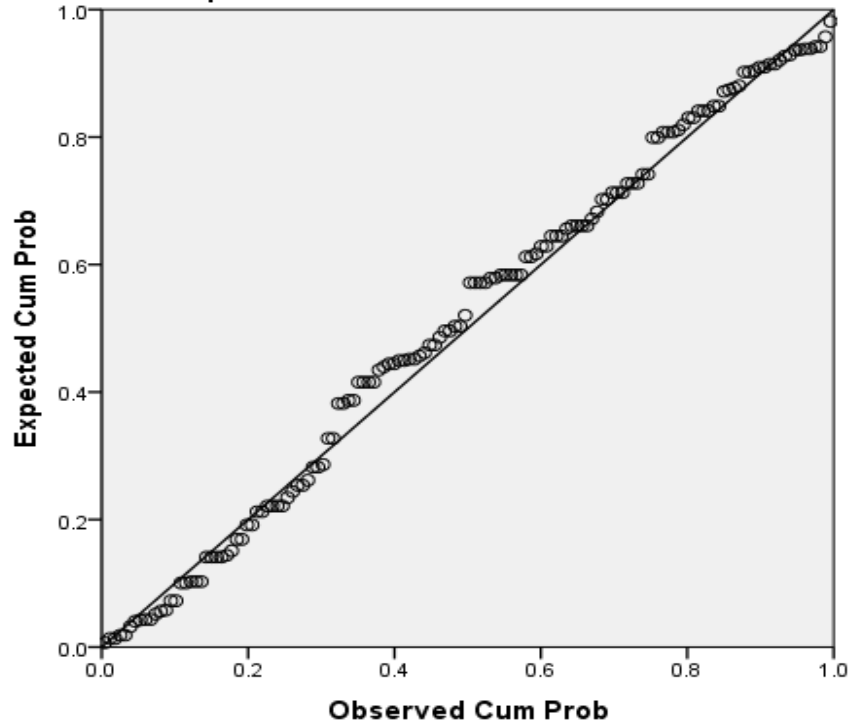
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	49.250	4.150		11.869	.000
بعد قيم العدالة	1.631	.374	.344	4.359	.000
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية					

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57.4067	73.7190	67.0694	3.11709	144
Residual	-21.19405-	17.80595	.00000	8.52142	144
Std. Predicted Value	-3.100-	2.133	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.478-	2.082	.000	.996	144
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية					

Charts

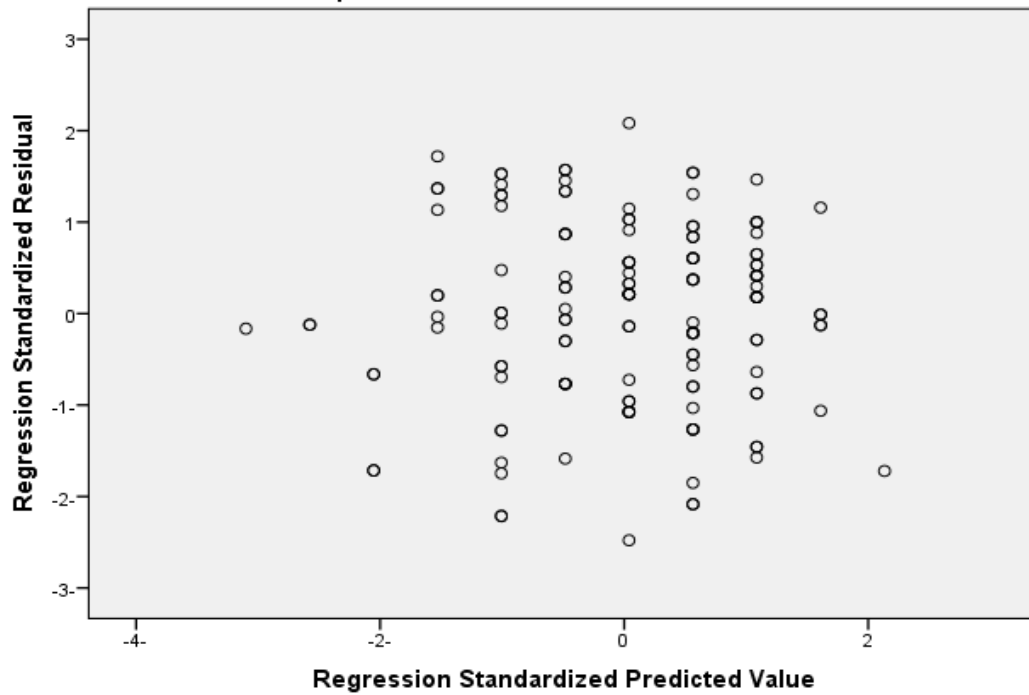
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية



Scatterplot

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية



الأبعاد مجتمعة

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
الثقافة التنظيمية	49.5347	7.52981	144

Correlations			
		المواطنة التنظيمية	الثقافة التنظيمية
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.353
	الثقافة التنظيمية	.353	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.000
	الثقافة التنظيمية	.000	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144
	الثقافة التنظيمية	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 ^a	.125	.119	8.51907
a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية				
b. Dependent Variable : المواطنة التنظيمية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1467.731	1	1467.731	20.224	.000 ^b
	Residual	10305.575	142	72.574		
	Total	11773.306	143			
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.994	4.740		9.703	.000
	الثقافة التنظيمية	.425	.095	.353	4.497	.000

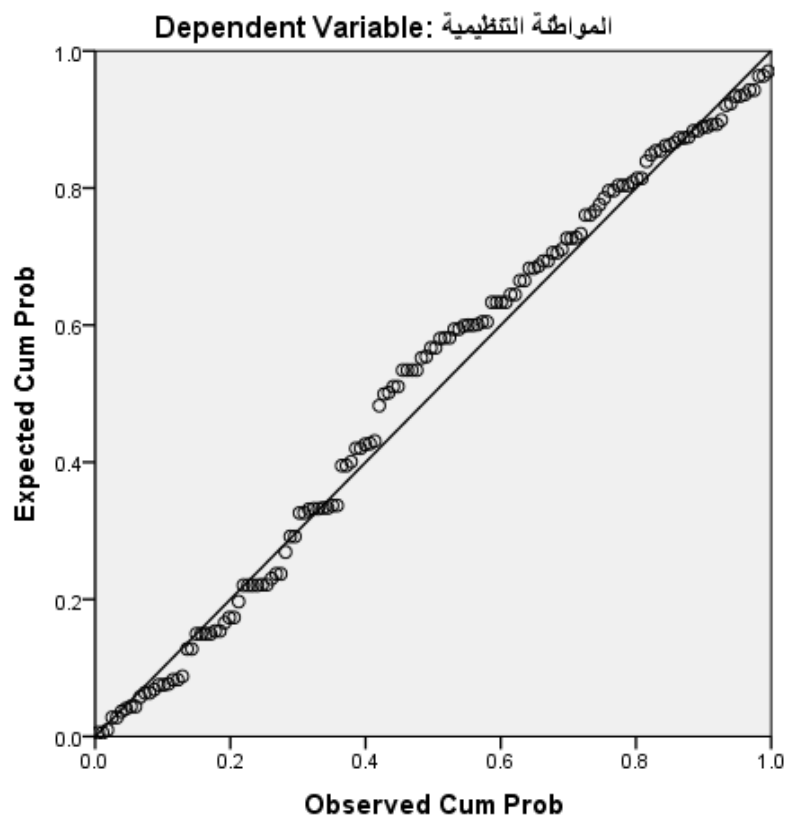
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

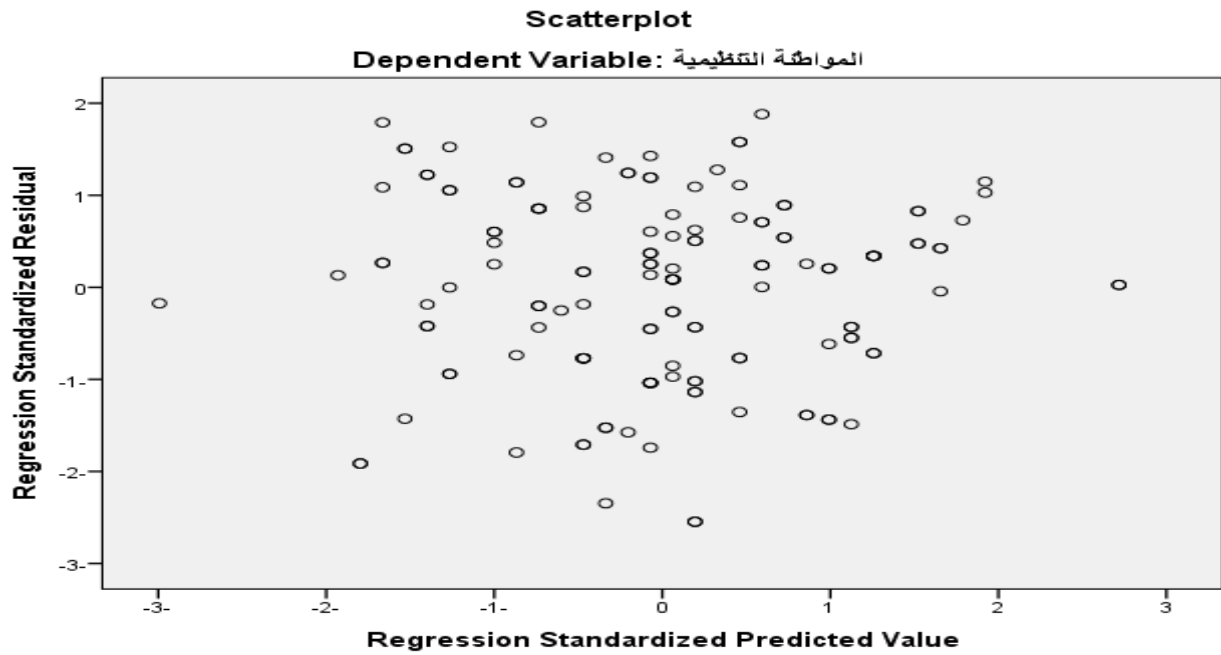
Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57.4816	75.7768	67.0694	3.20372	144
Residual	-21.69288-	16.03070	.00000	8.48923	144
Std. Predicted Value	-2.993-	2.718	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.546-	1.882	.000	.996	144

a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
المواطنة التنظيمية	67.0694	9.07363	144
بعد قيم الانتماء	15.5417	3.56140	144
بعد قيم التعاون	10.2917	2.17383	144
بعد قيم الاحترام	12.7778	2.94577	144
بعد قيم العدالة	10.9236	1.91088	144

Correlations						
		المواطنة التنظيمية	بعد قيم الانتماء	بعد قيم التعاون	بعد قيم الاحترام	بعد قيم العدالة
Pearson Correlation	المواطنة التنظيمية	1.000	.172	.186	.334	.344
	بعد قيم الانتماء	.172	1.000	.445	.344	.103
	بعد قيم التعاون	.186	.445	1.000	.423	.160
	بعد قيم الاحترام	.334	.344	.423	1.000	.418
	بعد قيم العدالة	.344	.103	.160	.418	1.000
Sig. (1-tailed)	المواطنة التنظيمية	.	.020	.013	.000	.000
	بعد قيم الانتماء	.020	.	.000	.000	.110
	بعد قيم التعاون	.013	.000	.	.000	.027

	بعد قيم الاحترام	.000	.000	.000	.	.000
	بعد قيم العدالة	.000	.110	.027	.000	.
N	المواطنة التنظيمية	144	144	144	144	144
	بعد قيم الانتماء	144	144	144	144	144
	بعد قيم التعاون	144	144	144	144	144
	بعد قيم الاحترام	144	144	144	144	144
	بعد قيم العدالة	144	144	144	144	144

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد قيم العدالة, بعد قيم الانتماء, بعد قيم التعاون, بعد قيم الاحترام ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410 ^a	.168	.144	8.39377
a. Predictors: (Constant), بعد قيم العدالة, بعد قيم الانتماء, بعد قيم التعاون, بعد قيم الاحترام				
b. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية				

ANOVA ^a						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1980.020	4	495.005	7.026	.000 ^b
	Residual	9793.286	139	70.455		
	Total	11773.306	143			
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), بعد قيم العدالة, بعد قيم الانتماء, بعد قيم التعاون, بعد قيم الاحترام						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.411	5.166		8.209	.000
	بعد قيم الانتماء	.164	.224	.064	.731	.466

بعد قيم التعاون	.149	.381	.036	.391	.697
بعد قيم الاحترام	.592	.291	.192	2.034	.044
بعد قيم العدالة	1.191	.405	.251	2.942	.004

a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Residuals Statistics^a

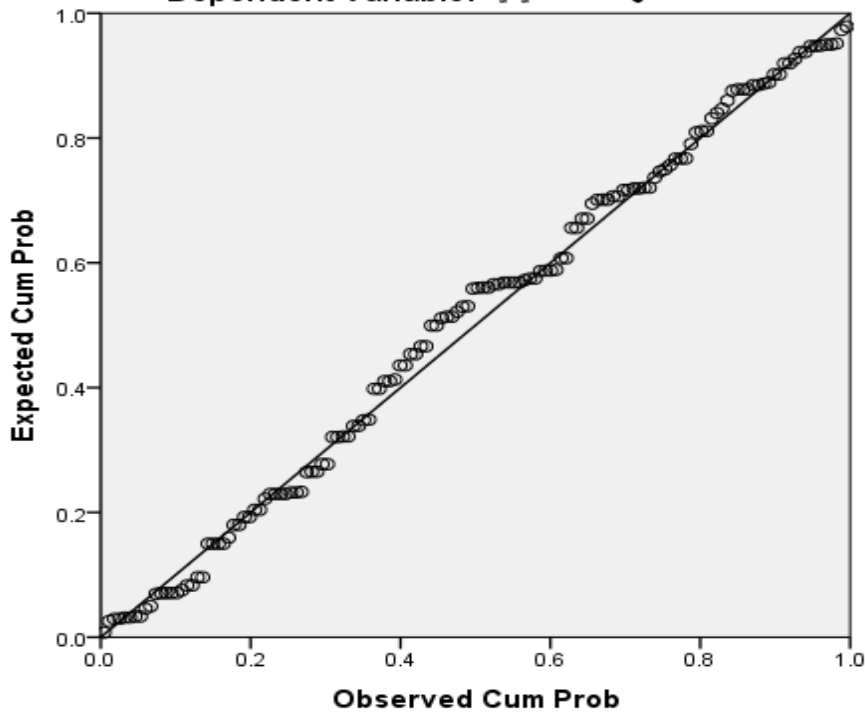
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54.4680	74.7234	67.0694	3.72106	144
Residual	-20.40343-	17.00037	.00000	8.27554	144
Std. Predicted Value	-3.387-	2.057	.000	1.000	144
Std. Residual	-2.431-	2.025	.000	.986	144

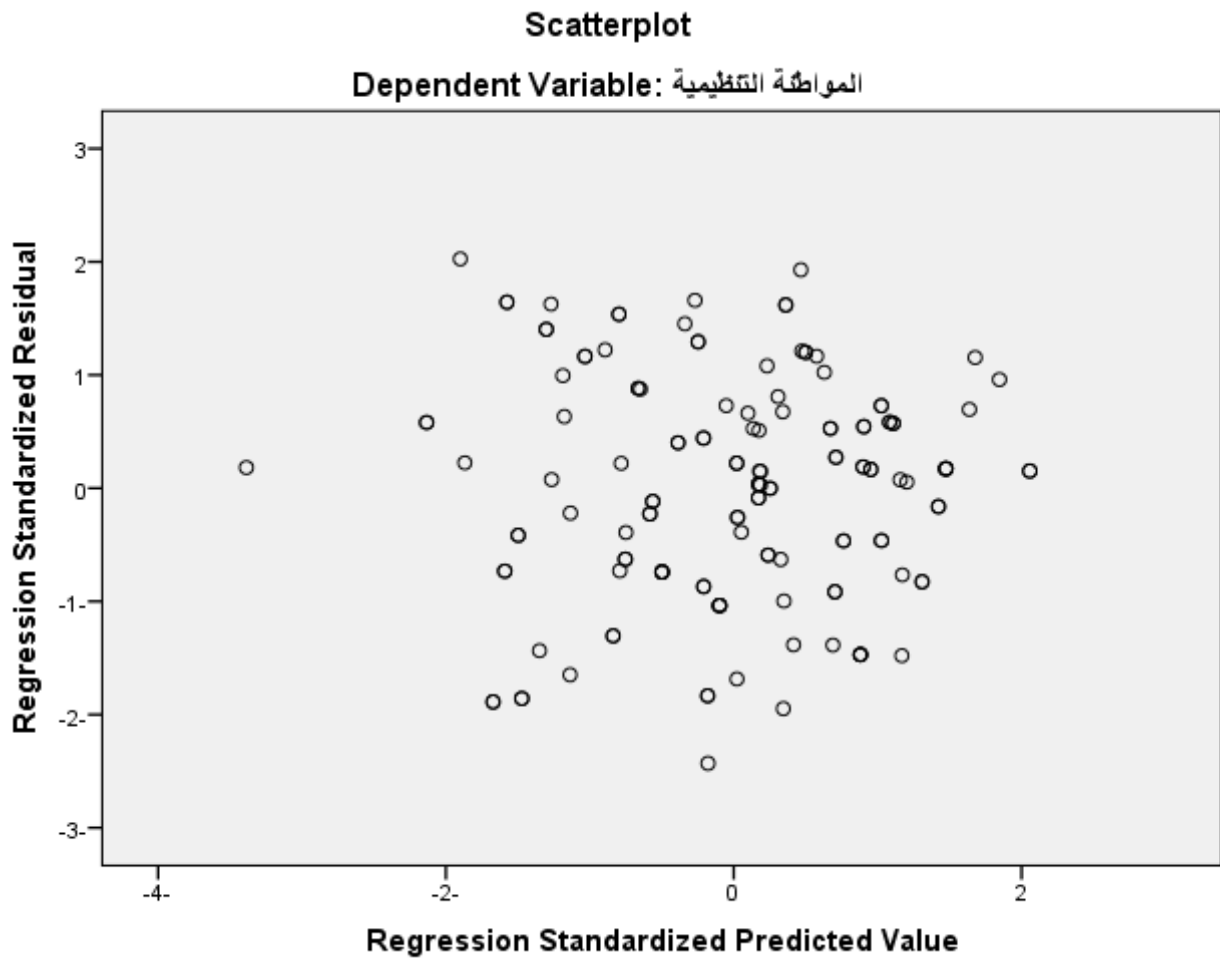
a. Dependent Variable: المواطنة التنظيمية

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: المواطنة التنظيمية





اختبار ت وأنوفا لاختبار الفروق بين الجنسين والخبرة المهنية والمستوى الدراسي

T-Test

الفروق بين الجنسين

Group Statistics					
	جنس المفحوص	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المواطنة	ذكر	123	66.8780	9.31470	.83988
التنظيمية	أنثى	21	68.1905	7.60670	1.65992

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper

المواطن ة التنظيم ة	Equal vari- ances assumed	2.29 1	.13 2	- .611 -	142	.542	-1.31243-	2.14711	- 5.55685 -	2.9320 0
	Equal vari- ances not as- sumed			- .705 -	31.21 6	.486	-1.31243-	1.86030	- 5.10548 -	2.4806 2

ANOVA

للفروق حسب المستوى الدراسي والخبرة المهنية

ONEWAY المواطن BY المستوى
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA					
المواطن التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	400.798	4	100.200	1.225	.303
Within Groups	11372.507	139	81.817		
Total	11773.306	143			

ONEWAY المواطن BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA					
المواطن التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	240.482	2	120.241	1.470	.233
Within Groups	11532.823	141	81.793		
Total	11773.306	143			

Descriptives								
المواطن التنظيمية								
	N	Mean	Std. De- viation	Std. Er- ror	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 5 سنوات	39	66.5385	8.82236	1.41271	63.6786	69.3983	49.00	85.00

من 6 إلى 15 سنة	81	66.4691	8.80637	.97849	64.5219	68.4164	46.00	79.00
أكثر من 15 سنة	24	69.9583	10.15309	2.07249	65.6711	74.2456	45.00	83.00
Total	144	67.0694	9.07363	.75614	65.5748	68.5641	45.00	85.00

ANOVA					
المواطنة التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	240.482	2	120.241	1.470	.233
Within Groups	11532.823	141	81.793		
Total	11773.306	143			