

الرقم التسلسلي:...../

رقم التسجيل: 161635095293

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان :

دور القيم التنظيمية الاندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب المسيلة

تخصص: تنظيم وعمل

شعبة : علم الاجتماع

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

جمال بن خالد

- قرين منيرة

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
كتفي ياسمينه	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
جمال بن خالد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
علي الشريف حورية	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل .

ثم الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف ، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة.
ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة قسم علم الاجتماع

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء
 والمرسلين إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما إلى من لا
 يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما إلى الوالدين العزيزين أدامهما الله
 لنا

إلى إخوتنا و أخواتنا

إلى الأصدقاء و الزملاء و الأساتذة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل دفعة 2021

أهدي هذا العمل.

فهرس الموضوعات :

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
3	أولاً: إشكالية الدراسة
4	ثانياً :فرضيات الدراسة
4	ثالثاً أسباب اختيار الموضوع
5	رابعاً-أهمية الدراسة
6	خامساً: أهداف الدراسة
6	سادساً:تحديد مفاهيم الدراسة
7	سابعاً : الدراسات السابقة
الفصل الأول : القيم التنظيمية	
15	تمهيد
16	1- مفهوم القيم التنظيمية
17	2- تطور مراحل القيم التنظيمية
17	3- خصائص القيم التنظيمية
18	4- أهمية القيم التنظيمية
21	5- تكوين القيم التنظيمية
21	6- مصادر القيم التنظيمية
21	7- تصنيف القيم التنظيمية
24	خلاصة

الفصل الثاني : المواطنة التنظيمية	
26	تمهيد
27	1- مفهوم المواطنة
28	2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
30	3- أهمية المواطنة التنظيمية
31	4- أنماط المواطنة التنظيمية
32	5- علاقة المواطنة ببعض المفاهيم
36	6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
39	7- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية
41	8- محددات المواطنة التنظيمية
43	9- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
45	10- معوقات المواطنة التنظيمية
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
50	1- المؤسسة محل الدراسة
50	2- تحليل البيانات
73	خاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:	17
2	إختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)	52
3	قيمة معامل Cronbach's Alpha	54
4	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
5	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	55
6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	56
7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	57
8	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	58
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة	59
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد الايثار في المؤسسة محل الدراسة	61
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية الكياسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة	62
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية وعي الضمير لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة	63
13	نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق الاثار	64
14	نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة	66
15	نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق الكياسة	68
16	نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير	69

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	33
2	يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	38
3	يمثل محددات سلوك المواطنة التنظيمية	43
4	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
5	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	56
6	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	57
7	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	58
8	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	59

مقدمة

مقدمة :

تكتسي القيم التنظيمية أهمية كبيرة يتفق عليها الجميع سواء نظروا إليها على أنها أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات أو وسائل وأهداف واهتمامات أو مهام والتزامات. إذ أنها تعد بمثابة القاعدة التي تساعد في فهم الاتجاهات والدوافع وتفسير المواقف، وهي التي تؤثر في عملياتنا الإدراكية وعلى إحساسنا وعلاقاتنا وقراراتنا الشخصية والوظيفية، كما أن مفهوم سلوك المواطن التنظيمية لا يقل أهمية عن سابقه، فكلما زاد تقاني العنصر البشري وإخلاصه في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك على فاعلية وكفاءة المنظمة، وهذا الإخلاص والتقاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفا بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم، الأمر الذي ينعكس بصورة خلف هذا النمط من مباشرة على فاعلية المنظمة. وبالتالي بات واضحا ضرورة الكشف عن العوامل والمحددات التي تقف السلوكيات الإيجابية وتعزيزها وتنميتها.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية التي تحتاجها المؤسسات تدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للبحث عن القيم التنظيمية ومحددات سلوكيات المواطن التنظيمية، انطلاقا من محاولة التعريف بمفهومهما، وكذا تحديد طبيعة العلاقة بينهما، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بتطبيق هذه الدراسة على بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

هذه الدراسة ما هي إلا محاولة لمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وكذا مستوى إدراكهم لمحددات سلوكيات المواطن التنظيمية، بالإضافة إلي معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما.

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة:

في ظل سباق المنظمات نحو إثبات هويتها ورسالتها التي يكشف عن نشاطها وفعاليتها، أصبح البعد القيمي من أهم ركائز النجاح التي تركز عليها الخطط الاستراتيجية، لما له من دور عظيم في تفعيل العملية الإدارية وتحسين إنتاجية العمل بما يضمن نمو المنظمة وتحقيق أهدافها. لهذا ركزت العديد من الدراسات العلمية قديماً وحديثاً على أهمية القيم التنظيمية والشخصية في المؤسسات وتأثيرها على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل.

فالقيم تشكل سلوكياتنا وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات، حيث يعتبر البعد القيمي من أهم عناصر النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تتحدد كفاءة وفعالية المنظمة، كما يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها على عناصر من أهمها الموارد البشرية، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحقيق أهدافها لذا فإن دراسة سلوك هذه الفئة القائدة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات تنظيمية .

ولذلك فالمواطنة التنظيمية ظاهرة تحدث نتيجة تفاعل الفرد والمنظمة، حيث يبدل الفرد استعداده التام من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة، التي تقوم بدورها بإشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل من خلال ما تنتهجه هذه الأخيرة من سياسات تخطيطية من شأنها تنمية إخلاص الأفراد لها، من بينها التحفيز هذه السياسات لها أثر مباشر على ميولات الأفراد واتجاهاتهم نحو المنظمة.

إلا أنه مؤخراً لم يعد الأمر مقتصر على هذا الاتجاه فقط، حيث ظهرت اتجاهات جديدة ترى بأن لمتغيرات أخرى متعلقة بالمواطنة التنظيمية وتساهم في تكوينه وتشكيله من بينها القيم التنظيمية التي تشكل بعد من أبعاد لثقافة التنظيمية، وهي جوهر المنظمة كونها

تمثل مجموعة الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها الأفراد، وتعمل كموجهات عامة لسلوكهم ودليل لتصرفاتهم في العمل، فالقيم أطر مرجعية غير ملموسة يلتزم بها الأفراد مهما كان موقعهم الوظيفي باتباعهم سلوك ما يرغبون فيه دون آخر وهي تحدد الخطوط العريضة للقيام بالأنشطة اليومية، كما أنها شخصية مميزة للمنظمة عن باقي المنظمات لأنها تعبر عن فلسفة المنظمة من ناحية وضع الأهداف وتحديد الخطط ورسم السياسات وكذلك أساليب ونظم العمل.

وهذه الدراسة ما هي إلا محاولة لمعرفة مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة وكذا مستوى إدراكهم لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما. ولهذا فإن مشكلة البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

✓ ما مدى تأثير القيم التنظيمية لدى العاملين على محددات سلوك المواطنة التنظيمية
مجتمعة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

واستنادا إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى القيم التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟
- ما مستوى إدراك العاملين لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؟

ثانيا :فرضيات الدراسة

إن الفرضية هي إجابة أو حل مؤقت لمشكلة البحث العلمي الذي ينطلق منها البحث وتحتل الصدق أو الخطأ وفق ما يتوصل إليه البحث من نتائج .وقد قمنا بصياغة الفرضية العامة على النحو التالي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة.

انطلاقاً من هذه الفرضية العامة قمنا بصياغة فرضيات فرعية هي:

- يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق الايثار لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمكن للقيم التنظيمية على تعزيز القيم المواطنة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق الكياسة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمكن للقيم التنظيمية على رفع وعي الضمير لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الميل الشخصي لدراسة سلوك المواطنة لدى العاملين .
- ✓ إرتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا، والسعي إلى فهم خلفيات الموضوع.
- ✓ قلة الدراسات الجزئية في مجال القيم التنظيمية و دورها في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين
- ✓ أهمية سلوك المواطنة داخل البيئة التنظيمية داخل المؤسسات و الذي يشجع على الممارسات الادارية الابداعية .
- ✓ إبراز أهمية القيم التنظيمية و سلوك المواطنة بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
- ✓ القيمة العلمية للموضوع

رابعاً-أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى أنها تفيد المهتمين بالجانب الاداري في تعميق الفهم حول القيم التنظيمية و سلوك المواطنة ، فالقيم التنظيمية لها أثر كبير في سير العمل كونها تشكل السلوك التنظيمي، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية سلوك المواطنة لكل من الفرد والمؤسسة، حيث أن اختبار دور القيم التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين

يساعد على تحديد مسارات الأفراد وسلوكياتهم في المؤسسة، كما تساهم هذه الدراسة في تطوير .

خامسا: أهداف الدراسة

إن البحث الاجتماعي لا يتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على مستوى سلوك المواطن لدى عمال مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؛
- التعرف على مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- الوقوف على واقع سلوك المواطن لدى الموظفين الجزائريين ؛
- تعرف على رؤية العاملين للقيم التنظيمية السائدة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ؛
- محاولة معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية و سلوك المواطن ؛

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي ألن هناك الكثير من المفاهيم تنتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل الغموض لدى القارئ، وقد حددنا المفاهيم الأساسية للدراسة فيما يلي:

1- مفهوم القيم التنظيمية:

اصطلاحا: يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأيضا أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد . (صفاء مسلماني، 2008، ص 132).

اجرائيا: هي نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا كما يعتنقه الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التميز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو

غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، 2009، ص156).

1- مفهوم سلوك المواطنة

اصطلاحا : وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية ، والتراث التاريخي المشترك ، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية . (قاسم زيدان ، بتصرف ، 2010، ص 10)

اجرائيا: بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة ، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني.(ختام عبد الرحيم السحيمات ، 2007، ص 22).

سابعا : الدراسات السابقة

أولا - دراسة معراج الهواري ومريم شرع (2009) غرداية :

بعنوان : العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية.

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري ؟ ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري ؟

ما هو مستوى رضا عملاء البنك الوطني الجزائري ؟ ما هو أثر سلوكيات المواطننة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة، وفي رضا عملاء البنك الوطني الجزائري من جهة أخرى؟

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : يوجد تأثير معنوي طردي لسلوك المواطننة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة وكذلك وجود اثر طردي لسلوك المواطننة التنظيمية في رضا العاملين.

ثانيا - دراسة حياة الذهبي (2013) أدرار :

كانت بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بأدرار.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين ، واثار العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل العمالها البالغ عددهم (75) عاملا .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطننة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .
- أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطننة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .
- أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض

سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .

- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية .

الفصل الثاني :

القيم التنظيمية

تمهيد

1- مفهوم القيم التنظيمية

2- تطور مراحل القيم التنظيمية

3- خصائص القيم التنظيمية

4- أهمية القيم التنظيمية

5- تكوين القيم التنظيمية

6- مصادر القيم التنظيمية

7- تصنيف القيم التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر العديد من الباحثين والعلماء أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وبناءا على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها ومراحل تطورها وأهم خصائصها.

1- مفهوم القيم التنظيمية:

يختلف المختصون والمفكرون في تحديد معنى القيم فمن الصعب القول أن هناك تعريفاً متفق عليه لهذا المفهوم لارتباطه الوثيق بالأفراد الذين يتميزون باختلاف إدراكاتهم واتجاهاتهم. ومن هنا سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم والتعاريف للقيم:

أولاً: لغة: من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي هو اللاهوتي ريتشل ritschl وعائنه أن بقي الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالا خاصا ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم (فايز أبو شكري، 2009، ص 22). وقد وردت بمعاني أخرى في اشتقاقاتها اللغوية: < الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل قوم لأنه يدل على القيام مقام الشيء.

يقال ماله قيمة إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه (ماجد زكي الجلاذ، 2005، ص 19). به حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طوله (سعاد جبر سعيد، 2008، ص 9).

ثانياً: اصطلاحاً: يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح وأيضا أنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد. (مسلماني، 2008، ص 132).

حيث يعرف بيل "القيمة أنها شيء يدل على الخير والشر".

والقيم حسب رأي ثورا نديك : هي التفضيلات" أما بارسونز «إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحديد أحكام القبول أو الرفض ». (عبد الرحمان عوض أبو الهيجان، 2008:ص 39).

ويمكن تعريف القيم أيضا على أنها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون مادي أو معنوي . (محمد أحمد بيومي، 2006، ص 78).

• تعريف القيم التنظيمية:

وعرفها lammont بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة. فالقيم تحتوي عنصرا

كما يعتقد الفرد من أفكار حول ما هو صحيح ومرغوب فيه وجيد، والقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون. (خيزر كاظم حمود الفريحات وآخرون، 2009، ص156).

ويرى مقدم أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. ويرى أن هناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم (مقدم عبد الحفيظ، 1994، ص150). وأيضاً هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. (أحمد إسماعيل جبي، 1998، ص38). ويستخلص الطالب من خلال التعاريف السابقة : أن القيم التنظيمية نسبية وتختلف من فرد الي اخري داخل التنظيم وأنها معروفة ومرغوبة لدى أغلبية الأفراد، كما أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد .

2- تطور مراحل القيم التنظيمية:

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية. فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم الإدارية، حيث وضع كلا من وضع "ديف فرانسيس" و "مايك وودكوك" سبع مراحل رئيسية لتطور القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري، كالتالي:

المرحلة الأولى:

وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيهها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها فريدريك تايلور، وماكس ويبر).

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ

التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني. (أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 87).

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء .

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية.

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني.

وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي.

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوأ خيار موجود وبحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل.

المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في "1960 دوجلاس ماكريجور " كتابه الجانب الإنساني في المنظمة The human side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح " ماكريجور " أهمية أنظمة القيم الإدارية. (أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 88).

وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X,Y). ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية السلبية (X) حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرتها للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية.

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الناس أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y)، التي ترى أن الإنسان يحب العمل بالفطرة كما يحب اللعب واللهو وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.

والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي. (أحمد الخطيب و رداح الخطيب، 2006، ص 89).

المرحلة الخامسة:

هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف" فوقها لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على "Loke" النظرية باسم (ادوين لوك 1968) أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل. وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة وظائف و توقعات و تحقيق الأهداف الفرد الشخصية و ترتيب الحاجات وتحقيق الأهداف ويشير الباحثون أن هناك عقدا نفسيا (Psychological Contract) بجانب العقد المكتوب من الجانبين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات. فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل. (جودة محفوظ أحمد، 2006 ص 66).

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة والذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

المرحلة السادسة:

أبرز روادها (هيرزبرغ Herzberg) الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

وبداً في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغط في بيئة العمل من خلال النمو السريع الأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبي وصار بالإمكان تطبيقاً تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة. (أحمد الخطيب ورداح الخطيب، 2006، ص 91).

المرحلة السابعة:

هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل السابقة. ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح.

وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الابتكار والإبداع.

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية، ويعد نموذجاً مثالياً يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الاستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (عجال مسعودة، 2009، ص 41).

الجدول (01) : يوضح تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة:

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسي في المنظمات
الخامسة	التنظيم /التوازن الفردي	الانجاز ملك (الانجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر : ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، ص.27.

3- خصائص القيم التنظيمية:

من خلال التعاريف السابقة للقيم التنظيمية اتضحت مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها كما يلي:

- ✓ نسبية فهي تختلف من فرد إلى الآخر داخل التنظيم على اختلاف رغبات أعضائه وظروفهم من جهة ولاختلاف ثقافة التنظيم السائدة من جهة أخرى.
- ✓ تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- ✓ معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد التنظيم لأنها تشبع حاجاتهم.
- ✓ ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- ✓ أنها ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم. (بلقاسم سلاطنية وآخرون، 2013، ص 50).

✓ تجريدية: القيم معان مجردة تتسم بالموضوعية والاستقلالية تتضح معانيها الحقيقية في السلوك الذي تمثله والواقع الذي يعيشه الفرد.

✓ القيم متدرج ومعني تدرج القيم أنه تنتظم في سلم قيمي متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر. (ماجد زكي الجلال 2007، ص 31).

- ✓ القيم التنظيمية مكتسبة وليست موروثه وبالتالي فهي قابلة للقياس والتقييم.
- ✓ القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة أو ضمنية تعرف من خلال السلوك الغير لفظي.
- ✓ القيم متداخلة مترابطة متضمنة، حيث أنها تتضمن الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية.

4- أهمية القيم التنظيمية:

تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، أذ تكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ القيم التي تسود أي منظمة لها تأثير على سلوك الفرد العامل في المنظمة.
- ✓ تعزز استقرار النظام الاجتماعي في المنظمة.
- ✓ هي أساس فهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا.
- ✓ تحدد الأهداف والسياسات، بحيث يجب أن تكون متوافقة مع القيم.
- ✓ تؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح.
- ✓ فهم القيم السائدة في أي مجتمع يسهل فهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد .
- ✓ تحتكم إليها المنظمة في تقويم سلوكيات العاملين.
- ✓ الإدارة بالقيم توجهاً جديداً يعتبر وسيلة وأداة جديدة من أدوات القيادة الإستراتيجية ، مستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة للقيم الإيجابية الموجهة السلوك ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم.(بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 49).

✓ الهدف من إرساء القيم التنظيمية هو تدعيم المنظمة المستقبلية

- ✓ توحيد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. (بسمان فيصل محجوب، 2003، ص 50)
- ومن أهم النتائج التي تترتب على ذلك في المنظمات الإدارية:
- ✓ التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.
- ✓ تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل.
- ✓ تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لانتشأ مظاهر المحسوبية والفساد الإداري ونستخلص من هذه النقاط أن القيم الإيجابية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الاحترام المتبادل، والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات العاملين، ومنه استقرار المنظمة. (بوفلجة غيات ، 2008، ص 39).

5- تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم ملازمة للإنسان منذ تكوينه إذ جعلته جزءاً من ذاته، بحيث أن القيم تشكل جوهر الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات ، أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف وغالباً ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لديهم رؤية واضحة و استراتيجية معينة. وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و السلوكيات وتصبح هي الأساس وفي هذه الحالة يصبح الموظفون الجدد يتعلمون قيم وطرق تفكير المجموعة الأقدم وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتقرر مرارا وتعمل علي تذكر كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد

الجدد القيم والتقاليد التي استقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها ويعاقب كل من يخالفه (محمد شفيق، 1999 ص ص 209-210).

6- مصادر القيم التنظيمية:

هناك عدة مصادر للقيم مساعدة على تشكيل منظومة قيمية انتهجها الأفراد في حياتهم وموجودة أيضا داخل المنظمات، ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

• المصدر الاجتماعي:

نظرا لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه ولهذا فإن قيم الفرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف ولهذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي كونه لا يزال بالتجارب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في أقطار العلاقات الاجتماعية السائدة (خضير كاظم حمود ، 2002، ص 86).

• المصدر البيئي:

يعتبر المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية وثباتا في هذا الخصوص يستمد منها الأفراد والمنظمات قيمهم فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث الرسول صلي الله عليه وسلم حول إتقان العمل « إنا لله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » وهذا ما يؤكد على أهمية قيمة الجودة والفعالية في المنظمات ويجب علي العاملين الالتزام بها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقا لمعطيات الفكر الإيماني (أسماء بن تركي، 2008، ص، 6).

• مصدر الخبرات السابقة:

تلعب الخبرات السابقة والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة من القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته، فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه

واجتهاداته فالشخص الذي عانى من الجوع والحرمان يشكل له توفر الطعام قيما علي درجة كبيرة من الأهمية (خضير كاظم حمود الفريحات وآخرون، مرجع سابق، ص 163).

• مصدر جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتعرضها على أعضائها، والفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة. (محمود سلمان العميان 2005، ص 36).

7- تصنيف القيم التنظيمية:

بعد اطلعنا على التراث النظري والأدبي للباحثين تبين أنهم يعتمدون تصنيف القيم بالاعتماد على أبعاد كثيرة نذكر أهمها:

• من حيث بعد المحتوى:

1. القيم النظرية: وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذي يسعون وراء المبادئ والمثل العليا. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص54).

2. **القيم الاقتصادية :** ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال. ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها، عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهو عادة رجال المال والأعمال. وترتبط أيضا بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

3. **القيم الروحية:** أو الدينية وهي القيمة التي يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.

4. **القيم الاجتماعية:** وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء، والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية.

5. **القيم السياسية:** وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.

6. **القيم الجمالية:** وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال. (دراسة عثمان قدور، 2008، ص 54).

• من حيث بعد المقصد:

1. **قيم وسائلية:** هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقى.

2. **قيم غائية (هدفية):** وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية هدفية. (جودة بني جابر ، 2004، ص 65)

• من حيث بعد الشدة:

1. **قيم ملزمة:** (أمر ناهية) يكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

2. قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضلها الفرد كإكرام الضيف.

3. قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لندياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معا . (جمال الدين العويسات ، 2002، ص 43).

• من حيث بعد الدوام :

1. قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.

2. قيم دائمة : وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

• من حيث بعد المرونة:

1. قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل.

2. قيم جامدة: وهي قيم تتميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطرة ورفض المبادرة. توصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرونة والنظام المغلق الجمود. (جمال الدين لعويسات ، 2002، ص 4).

خلاصة:

نتيجة لما تطرقنا إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن للقيم التنظيمية أهمية كبرى على مستوى المنظمة ذلك أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضاؤها، كما أن القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من التنظيم، حيث مرة بسبع مراحل، كما أن لها جملة من الخصائص التي تميزها، ولها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد والجماعة على السواء .

الفصل الثالث :

المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم المواطنة
- 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 3- أهمية المواطنة التنظيمية
- 4- أنماط المواطنة التنظيمية
- 5- علاقة المواطنة ببعض المفاهيم
- 6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 7- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية
- 8- محددات المواطنة التنظيمية
- 9- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية
- 10- معوقات المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعد المواطنة التنظيمية من ابرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، و التي ظهرت أول الامر مع افكار برنارد (Barnard) از اطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني ، أي ذلك السلوك الذي يظهره الافراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم اداري إنساني .

ويضيف برنارد أن تطور اداء المنظمة لا يتحقق الا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض - تطوعا- ومتطلبات الدور الرسمي الذي هم مطالبون بأدائه - اجبارا - لأنه على اساسه يتقاضون رواتهم .

ثم توالى الدراسات البحثية حول هذا الموضوع ، فأضاف كاتز (katz) ان اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الانظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشا .

ثم قدم العالم اورغان (Organ) في نهاية سبعينيات القرن الماضي تعريفا اكثر ضبط لهذا المفهوم بل و حدد أبعاده و اخرجته في الشكل الذي صار عليه. وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من ابعاد تنمية الموارد البشرية، و اصبح يعول عليها كثيرا في الارتقاء بمستويات الأداء في المنظمات الحديثة و المعاصرة من جهة ، و على مستوى الموظفين على حد سواء من جهة ثانية .

ونسلم الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية و انماطها و محدداتها و الاثار التنظيمية المترتبة عنها ،و المعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم .

1- مفهوم المواطنة :

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمراً لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب ، بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محضنة مباشرة لكل مصطلح وموجها لدلالاته في الثقافة العربية الإسلامية ، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية والتي توجب على الباحث القراءة التحليلية للمصطلح .

ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلاً كبيراً، لذا يصعب أن نجد لها تعريف محدد ، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعاً للزاوية التي نتناولها منها، وتبعاً لتخصص الباحث .

1-1- مفهوم المواطنة لغة :

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه (ابن منظور ، 1994 ، باب وطن)

وفي اللغة الانجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح Good Citizen المحروقي ، 2008 ، ص 03)

1-2- مفهوم المواطنة اصطلاحاً :

وقد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية ، والتراث التاريخي المشترك ، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية .

(قاسم زيدان ، بتصرف ، 2010، ص 10)

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق و يلتزم الواجبات الواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن ، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن ، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه ، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات ، فهي

علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين النازمة لتلك الدولة . (علي خليفة الكوري ، بتصرف ، 2004 ، ص 24)

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم المواطنة هي حالة شعورية وجدانية اتجاه الوطن والأرض التي نعيش فيها مع الالتزام بالواجبات والحقوق التي تستند إلى قوانين تنظم وتحكم هذه العلاقة بين المواطن والدولة .

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث انه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استرعى موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين ، ومن خلال إطلاع الطالب الباحث التراث النظري لموضوع المواطنة وجد اختلاف الباحثين في تناول الموضوع تبعاً لتخصصه أو للرؤية التي يتبناها ، لذا سنقدم مجموعة من التعاريف التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية .

تعريف WAYNE 1993 :

على انه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة .

تعريف PUGH1994& KONOVSKY

بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة .

وعرفه JOHNS1996 بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية :

- أنه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد .
- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد .
- انه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية .
- انه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمد داخل التنظيم . (لعور عاشور، 2014 ، ص 68) .

تعريف ZAINUBA & PITRE & WILLIAM 2002 :

بأنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة ، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني. (ختم عبد الرحيم السحيمات ، 2007 ، ص 22)

تعريف محارمه :

بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ، ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها ، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين و موظفين جدد ، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. (محارمه ، 2007 ، ص 168)

تعريف الجاويش :

هو ذلك السلوك الذي ينتهجه الموظف طواعية برضا نفسه غير مكره ودون توقع مقابل مادي في مقر عمله .

تعريف العامري :

التصرفات الايجابية الزائدة ، عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية ، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة ، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة لنجاحها واستمرار أدائها . (العامري ، 2002 ، ص 23)

تعريف الجعيد :

بأنه مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله التي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوبة منه أداؤها رسميا، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وبعد استعراض الطالب الباحث لهذه المفاهيم والتعاريف ، يتضح اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف محدد لسلوك المواطنة التنظيمية ، ولذا سنحدد بعض الخصائص التي تشترك فيها هذه المفاهيم حول سلوك المواطنة التنظيمية :

✓ أنه سلوك تطوعي اختياري.

✓ لا يتضمن توصيف وظيفي.

✓ لا توجد فيه مكافأة أو حوافز لصاحبه.

✓ يسهم في تحسين الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية

ينبع من الضمير المهني للعامل في تقديم ادوار إضافية

3- أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوبا الرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير ادارة العلاقات البينية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة. (العامري، بتصرف 2002:ص 46).

كما يرى " نتماير" netemeyer ان سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين افراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الاجمالية المحققة نظير الادوار الاضافية التي يتكرم بها الموظفون.

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمرا حرجا في حياة المنظمة ، يمكن أن تتجاوز المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكا للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيق اهدافها. (شعبان ، بتصرف 2003:ص15).

كما تتبع أهميتها من الاثار الايجابية الكثيرة التي تحققها المنظمة، من مثل تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الامكانيات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية اضافية .كما يؤدي ذلك الى اكساب الموظفين مهارات اضافية نظير اطلاعهم على ادوار غيرهم من الموظفين، من تحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية من جهة، ومن جهة اخرى بين العاملين ومرؤوسيههم.

ويعود ذلك كله على تحسين مردودية المنظمة وزيادة فاعليتها اذ تقل مستويات التسرب الوظيفي ، كما تتلاشى تدريجيا بوادر الصراعات التنظيمية بين الأفراد بسبب تعاونهم وتنسيقهم الدائم.

ولعله من أهم ايجابيات هذا السلوك هو الرفع من الانتاجية وزيادة مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ، والمحافظة على كفاءات المنظمة او مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها ، وهو ما

يخلق حركية تفاعلية بين أعضاء التنظيم تقلل من حدة التوترات بين الأعضاء ، وهو ما ينمي لدى افراد الجماعة الإحساس بالولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية للأفراد. ان شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة و قيمها ، يسهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافسة .

كما يقل الإشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأن هذا السلوك يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن العمال وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية ، وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة.

4- أنماط المواطنة التنظيمية:

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملين، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:

• النمط المتعلق بشؤون العمال :

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل ، وتوجيه الموظفين الجدد ، ومساعد الموظفين الاخرين ضوى الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل ، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه ، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية .

• النمط المتعلق بالأمور الشخصية :

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

• النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة .

• النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة ، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم ، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية .

• النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين ، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها ، مما يسهم في تحسين سمعتها .(شهري ، بتصرف ، 2010،ص 21)

الشكل رقم (01) : يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



مخطط بياني يوضح أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر إعداد الطالب الباحث

5- علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم :

أن الأهمية العملية التي أظهرتها نتائج سلوك المواطنة التنظيمية دفعت العديد من الباحثين والدارسين الى الغوص في حقيقة هذا السلوك والبحث اساسا في كيفية نشؤه وطرائق تنميته ليكون منطلق وقاعدة اساسية لدى المورد البشري للمنظمة. أن البحث في أسباب هذا السلوك يدفعنا إلى تبين موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون بيئة صحيحة حاضنة لظهور هذا السلوك أو قد تكون العكس من ذلك ونذكر منها :

1/ المناخ التنظيمي :

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والايولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية و سلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فان المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة و المتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد

لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابا (المغربي، 1995 ص 303). | و عليه فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما تعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد.

فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات للأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ ايجابيا أو سلبيا .

2/ الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح او المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، و كذلك الشعور بالولاء اتجاه جماعته والاستعداد لتحقيق أهدافها، فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير الى علاقة الأفراد بالقادة والى احساس العامل عن نفسه وعن عمله وسلوك المواطنة التنظيمية هي احدى مكونات هذه الروح فتتأثر بكل ما يؤثر في الروح المعنوية بالزيادة أو النقصان.

3/ العدالة التنظيمية :

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات)، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، اذ الموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين زملائه في المنظمة، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها.

4/ القيادة الادارية :

يعرفها احمد قوراية 2007 بانها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بثقة الاتباع و ولائهم نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة و تتطلب هذه القيادة اربع عناصر هي :

- وجود جماعة من الأفراد.
- وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة و الفعالية.
- وجود هدف جماعي.
- وجود الثقة والولاء المتبادل (قوراية، 2007 ،ص 35).

أن القيادة بهذا المفهوم السابق تقتضي أن يؤثر القائد في الجماعة ويتأثر بهم ، و يجب أن يتمتع بمهارة التأثير في سلوكيات التابعين حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا قد يتأثر الكثير من العاملين بطبيعة التعامل التي ينتهجها القائد بان يجعل الجميع في صف خدمة المنظمة فيخلق لدى الكثير منهم سلوكات قيمة ايجابية من قبيل الولاء وسلوك المواطنة والالتزام، أو قد يدفع بهم إلى اكتساب اتجاهات سلبية نحو العمل وبيئة المنظمة، ومنه تصبح هذه البيئة بيئة نافرة للإبداع و الابتكار.

5/ الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسات والاستقصاء لما له من اثر واضح على الحالة النفسية والصحية والمهنية للمورد البشري في المنظمة، ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

و يرى هيرزبيرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار و المسؤولية. أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف. (ايناس فلمبان ، بتصرف 2008 ،ص 31). ويظهر رضا العاملين في مشاعرهم

اتجاه منظمتهم جليا في تبني سلوك المواطنة التنظيمية من عدهم، فالرضا العالي يفضي إلى ممارسة المواطنة والعكس صحيح.

6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من تزايد البحوث والدراسات الأكاديمية حول سلوك المواطنة التنظيمية ، إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، فهناك من يرى أن له بعدين أساسيين ، وهناك من يرى أنه يتضمن خمسة أبعاد أساسية ، إذ أن هذين الرأيين متكاملين فالذين يرون أن للمفهوم بعدين لا ينكرون مقولة الآخرين التي تحدد خمسة أبعاد لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وسنوضح ذلك على النحو التالي :

6-1- النموذج الذي تناول دراسة سلوك المواطنة وفق لبعدين أساسيين :

إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن السلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي والبعد الشخصي أي أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها ، وسلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم وهو في النهاية يسهم في تحقيق أهداف المنظم العامري ، بتصرف ، مرجع سابق ، ص 46)

6-2- النموذج الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاث أبعاد :

تناول أصحاب هذا الاتجاه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وفق ثلاثة أبعاد سنذكرها على النحو التالي :

- **المبادرة :** هي السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل العمل طوعا الوقت إضافي ، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل ويتطابق بعد الانجاز وفق الضمير .
 - **مساعدة الزملاء :** وهو يشير إلى مساعدة الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل .
 - **نشاط المجموعة المشتركة :** يشير إلى المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمة.
- وتتناول بكتون وآخرون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بخلاف الأبعاد السابقة إذ حصرها في:

- أداء المواطنة الشخصية : وهو يشير إلى مساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة ، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم ، ويقابلها بعد الإيثار والكماسة .
- أداء المواطنة التنظيمية : وهو يشير إلى الدفاع عن المنظمة وترويج لسمعتها ، والشعور بالارتياح من خلال البقاء بالمنظمة رغم الصعوبات والمعوقات ، وعدم جهد المنظمة والامتثال للقواعد والإجراءات التنظيمية .
- أداء المواطنة الوظيفية : وهو يشير إلى استمرار الجهد الوظيفي الإضافي على الرغم من الظروف الصعبة ، وأخذ زمام المبادرة للقيام بكل ما هو ضروري لتحقيق أهداف المنظمة حتى أنها ليست من واجباته والعمل على تطوير المعرفة والمهارات داخل التنظيم

6-3- النموذج الذي تناول دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد:

يدرس أصحاب هذا الاتجاه سلوك المواطنة التنظيمية وفق خمسة أبعاد أساسية هي : " الإيثار ، اللباقة واللفظ ، الروح الرياضية والسلوك الحضاري ، وعي الضمير "

أ- الإيثار : وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ، ومساعدة وتوجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيف يتم تأدية مهام معينة ، مساعدة الموظفين المتغيبين عن العمل لانجاز مهامهم المتراكمة .

اليوسفي ،نعساني ، بتصرف ، 2006،ص05)

ب- اللباقة واللفظ والمجاملة:

وتسمى أيضا الكياسة وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلال لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل مع الموظفين. (خيرة ، بتصرف ، 2007،ص246)

ج- وعي الضمير :

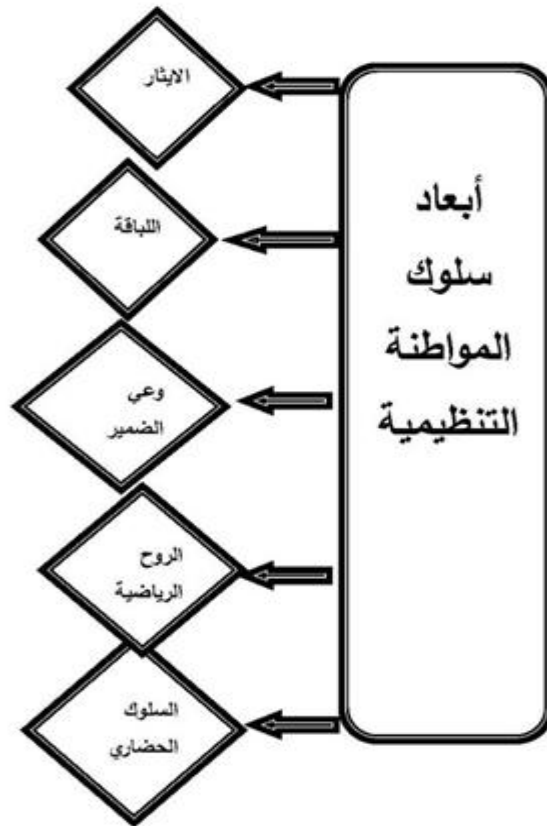
وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفق لما يمليه الضمير ، وكذا الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار محدد لسلوكياته ، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد

على المستوى المعروف ، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية ، العمل بجدية... الخ

د - الروح الرياضية:

وهي مدي تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك ، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة الوظيفية دون التذمر والشعور بالظلم . و السلوك الحضاري: وهي المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة ، والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، المحافظة على التغيير ، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة (هناء الرقد ، بتصرف ، 2012 ، ص 747)

الشكل رقم (02) يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : إعداد الطلبة

ويرى العامري أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية ، وبالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد الخمسة بأنها هي المكونات الأساسية والمهمة لسلوك المواطنة التنظيمية .
(العامري ، بتصرف ، 2003 ، ص76)

7- 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 السلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل ، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليه 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 منهم . (العامري ، بتصرف ، 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 تعزي لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد النشاطات 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 أثر 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 إفساح 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 تضع 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 العنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية . (العامري ، بتصرف ، 2003 ، ص 71-72)

8-محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية ، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

1- الرضا الوظيفي :

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء العمل ... الخ ، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية ايجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية . (العامري، بتصرف ، 2003 ، ص 73)

2- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد " العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات " ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي

يشعرهم بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية. (الخميس، بتصرف ، 2001 ، ص 24)

3- القيادة الإدارية :

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية ، ومما لاشك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم . (العامري ، بتصرف ، 2003 ، ص77)

4- عمر الموظف :

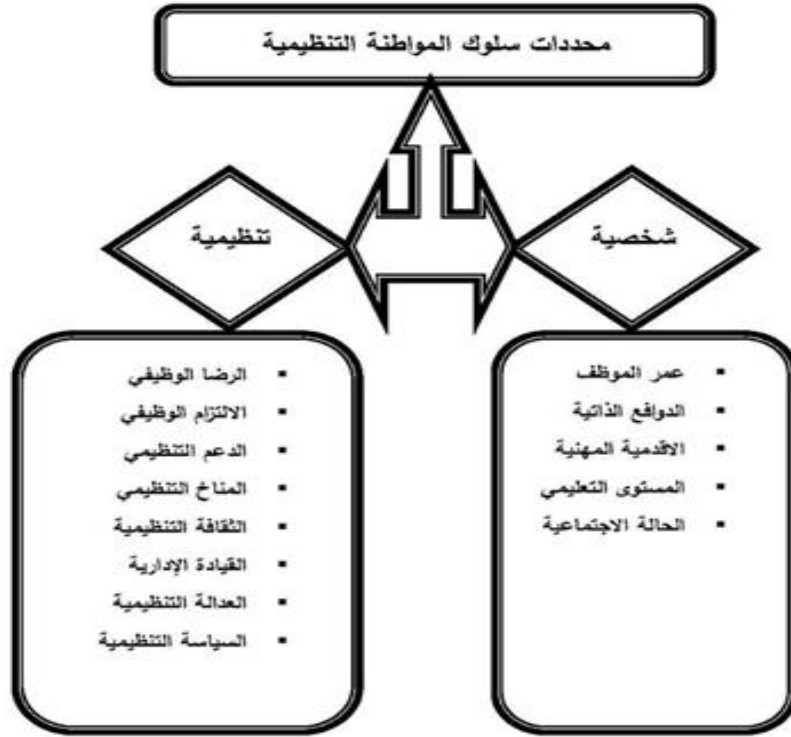
توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة ، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن ، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل ، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للانجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين . (العامري ، بتصرف ، 2003 ، ص79)

5- الدوافع الذاتية :

ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للانجاز وتحقيق الذات ، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموما ، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية ، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية

عالية يكون ميل أكثر من غير إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات (العامري ، بتصرف، 2003 ،ص77)

الشكل رقم (03) يمثل محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : إعداد الطالب الباحث

9- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية :

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

1/ مدخل التبادل الاجتماعي:

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

ان 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 ، اذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات (الذهبي، 2014، ص 113)

ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين :

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

2/ الالتزام يقتضى 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 فانه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية :

(عامل 1، عامل 2) 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 ان احد الطرفين شخص طبيعي (عامل) و الطرف الثاني هو شخص معنوي المنظمة) بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة .

برى اورغان وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل ، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية وان هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم.

ومنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فان سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة (الذهبي، بتصرف 2014، ص 113).

2/ مدخل التعاون :

صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر (Chester Bernard) وهي النموذج الثاني التي اعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير الى اهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف

المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد انه عليهم أن يكافحوا من اجل اهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح ايضا. كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من كاتز و اورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. يضيف برنارد أن رغبة الافراد و استعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي و ضروري وان أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال. (اميرة حواس، 2003 ،ص 12).

10-معوقات المواطنة التنظيمية :

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات، التي تقف كسد منيع يحول بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، الذي تسعى اليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشري .

وكما تم التطرق سابقا في جزئية ارتباط المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم او المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل المناخ التنظيمي والروح المعنوية والعدالة التنظيمية والقيادة الادارية و الرضا. وهناك العديد من المفاهيم الأخرى التي ترتبط ارتباطا وثيقا بهذا السلوك ، اذ سلوك المواطنة التنظيمية ما هو الا نتيجة تظافر العديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، ومنه فالمعوقات لن تخرج عن هذا النسق العام السابق الطرح.

ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية ، دفع بالساهرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية الى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على اهم العقبات والمعوقات التي تحول دون سلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقمهم البشري. ولعل اهم المعوقات نوردتها كما يلي : (اسماء يوسف، بتصرف 2011 ،ص 23)

- ضعف القيادة الادارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم من مثل عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة،

ولو من باب الاستشارة ، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الاضافية.

- عدم سعي المنظمة الى ارضاء العاملين لديها معنويا وماديا، أن التخفيف من ضغوط العمل واثاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، ان لم يعد ارضاء الأفراد في منظمة العمل امرا تستطيع المنظمة اختياره او أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب اهمالها ولا يمكن تجاهلها، و هو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز، نجدها تسعى دائما الى ارضاء العاملين لديها وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الأداء ، و بتأثيره ايضا على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي . و مرد ذلك يعود في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة .

- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي اكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حين تقتصر ادارة المنظمة الي احلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة ، مما يولد لدى الفرد شعور بالانقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه.

هذا الأمر يدفع بالعاملين الى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الادارة غير المنصفة بتعمد عدم التقاني والاخلاص ، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك اكبر محفز للمواطنة التنظيمية .

أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون اكثر من الواجبات المناطة بهم، و أن يقدموا أداء اعلى من المتوقع، خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة و تعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة اعضاء الفريق. هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري. أن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون الى شغل المناصب هي مكون أساس في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد .لذا وجب اعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني ، لا تكتفي بالجوانب العلمية والشهادات الاكاديمية بل الجوانب القيمية و المهارية للطالب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتنشيط مفعولها ، قدم الباحث كارام karam في دراسة بحثية

في هذا المجال اجراءات تنظيمية على المؤسسات ان توليها اهتماما بالغ للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في :

- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الانسانية للعاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكات الاجتهادية.
- على الادارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا في المنظمة ، كي تغدو المنظمة اسرة واحدة مما يحفز الموظف الى التشارك والاندماج والابداع .
- التركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تدفع بالعاملين الى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء.

خلاصة الفصل :

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة ، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة .

وهو سلوك يمتاز بالايجابية ، تحركه الطبيعة الاختيارية ، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية ، لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي ، كما انه لا يخضع لنظام التقييم ، ولا المكافآت ، ولا الحوافز .

يمكن القول أنه ذو طبيعة فردية ومنظمية في آن واحد ، فالطابع الفردي يهدف إلى مساعدة الزملاء والطابع المنظمى يهدف إلى مساعدة المنظمة.

و في المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية و العوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الايجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية .

الفصل الرابع :

الجانب التطبيقي

1- المؤسسة محل الدراسة

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب Hodna lait، أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 15/12/1998 برأسمال اجتماعي قدره 60.000.000 دج، إلا أن التاريخ الفعلي لانطلاقها كان 15/05/2000، يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، اقتصر نشاط المؤسسة في بداية نشاطها على إنتاج (حليب، لبن، رائب، حليب البقر في أكياس)، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 40.000 لتر في اليوم بالاعتماد على يد عاملة تتمثل في 38 عامل دائم.

ومر تطور المؤسسة منذ إنشائها بأربع مراحل، حيث كان التوسع الأخير لها سنة 2014، نتج عنه توسع المؤسسة إلى 06 وحدات، بطاقة إنتاجية تقدر بأكثر من 920.000 لتر/اليوم، كما تم زيادة قيمة الاستثمار إلى 3.038.126.247 دج، وزيادة عدد العمال إلى 950 عامل، وبلغ رقم الأعمال في هذه السنة 10.122.567.130 دج، وهذا ما مكن المؤسسة من تدعيم خطوط إنتاجها بمنتجات جديدة. (البشرية، 2018).

2- تحليل البيانات

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى عينة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير اختبار الفرضيات المصاغة وتحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها.

2-1- آلية اختبار الفرضيات و قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

من خلال هذه المطلب سيتم التعرف على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية نظرا لانتشار إستعماله في هذا النوع من البحوث بالإضافة إلى ملائمته لاختبار فرضياتنا، إلى جانب جميع الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار الفرضيات.

1. الإستبيان كأداة رئيسية لاختبار الفرضيات

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال إستبيان يتكون من 35 سؤالاً موجه لعمال مؤسسة حضنة حليب، قصد الوقوف على آرائهم حول دور القيم التنظيمية

الاندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل ، و إقتصرت الدراسة على 30 إستبيان صالح لتحليل الاحصائي من اصل 60 استبيان موزع، وعليه كانت عبارات الاستبيان موزعة كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لكل عميل وهي: الجنس، السن ، المستوى التعليمي، الوظيفة الى جانب سنوات الخبرة .

1-القسم الثاني: ويتضمن 30 سؤالاً تعكس المؤشرات إدارة الجودة الشاملة و جودة المنتجات ، وهي موزعة كالتالي:

- العبارات من 1-إلى 10 تشير إلى بعد القيم التنظيمية ؛
- العبارات من 11-إلى 15 تشير إلى بعد الايثار ؛
- العبارات من 16 إلى 20 تشير إلى بعد قيم المواطنة؛
- العبارات من 21 إلى 25 تشير إلى الكياسية؛
- العبارات من 26 إلى 30 تشير إلى بعد وعي الضمير.

وقد تم قياس اتجاهات العملاء من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 (1) .

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وجب علينا أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة ،وهو اختبار ضروري لإختيار الاختبارات، ففي حالة كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نلجأ الى الاختبارات المعلمية و في الحالة العكسية نلجأ الى الاختبارات الغير المعلمية. و هناك العديد من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ،من بينها اختبار كولمجروف سمرنوف الذي سيتم إعتماده في دراستنا.

استنبطه عالم النفس (1)مقياس ليكرت: هو أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية يستعمل في الاستبيانات ، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة . رينسيس ليكرت ما، ولقد تم إعتماده:

: غير موافق بشدة،2: غير موافق ،3: محايد،4: موافق،5: موافق بشدة. 1

▪ إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف سمرنوف)

يبين الجدول رقم (01) النتائج المحصل عليها بعد اجراء إختبار Kolmogorov-Smirnov على الابعاد الخمسة لجودة الخدمات المصرفية في ظل تمويل التجارة الخارجية على المدى القصير ،ونشير هنا الى ان قاعدة الحكم على توزيع البيانات في هذا الإختبار مرتبطة بقيمة sig فإذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و العكس صحيح .

جدول رقم(02): إختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	بعد القيم التنظيمية ؛	0,119	0,200*
2	بعد الايثار ؛	0,067	0,082*
3	بعد قيم المواطنة ؛	0,121	0,071*
4	بعد الكياسة ؛	0,085	0,080*
5	بعد وعي تازمير ؛	0,048	0,091*

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v22

ومن خلال الجدول رقم (01) نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ،ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية .

و بعد ما قام تم تفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، و التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي،تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي،⁽¹⁾ و الانحراف المعياري⁽¹⁾ ، و المدى لوصف متغيرات الدراسة؛

$\bar{X}$ و هو من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها استخداما ، و (The Arithmétique Mean) الحسابي⁽¹⁾المتوسط هو مناسب للبيانات الفئوية، و إما ان يكون مرجحا بالأوزان أو متوسطا حسابيا بسيطا و هو ما تم اعتماده في دراستنا ، يأخذ القيم التالية $\bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$ فإن : $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ فإذا كان المتغير

- معامل برسون من أجل معرفة الارتباط .
- معامل الانحدار المتعدد من أجل معرفة الأثر .
- اختبار ANOVA من أجل معرفة الفروق .

من أجل معرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة . وقد تم تحديد مستويات الأهمية النسبية

طبقاً للمقياس التالي:

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

1- ثبات وصدق أداة الدراسة

3-1. الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم التسيير، والإحصاء ، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية .

3-2. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم () يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المعياري عام 1893، و هو مقياس لتشتت البيانات التي تم جمعها الانحراف فكرة "Karl Pearson"⁽¹⁾ اقترح باستخدام مقياس الفئوية أو النسبية ، و يعد من أهم مقاييس التشتت و أكثرها استخداما ، و يرمز للانحراف المعياري ، و يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن و للمجتمع بالرمز σ و الانحراف للعينة الوسط الحسابي ، و يزال أثر الإشارة بتربيع الانحرافات ، فإذا كان لدينا عدد المشاهدات : $\bar{X}_1, \bar{X}_2, \dots, \bar{X}_n$ فإن و مربع الانحراف المعياري هو التباين $s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}$ الانحراف المعياري لهذه المشاهدات يعرف بالصيغة التالية

جدول رقم (03): قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعد
10	0,922	بعد القيم التنظيمية ؛
5	0,915	بعد الايثار ؛
5	0,909	بعد قيم المواطنة ؛
5	0,905	بعد الكياسة ؛
5	0,920	بعد وعي الظمير ؛
30	0,882	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال جدول رقم (03) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم () قابلاً للتوزيع، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

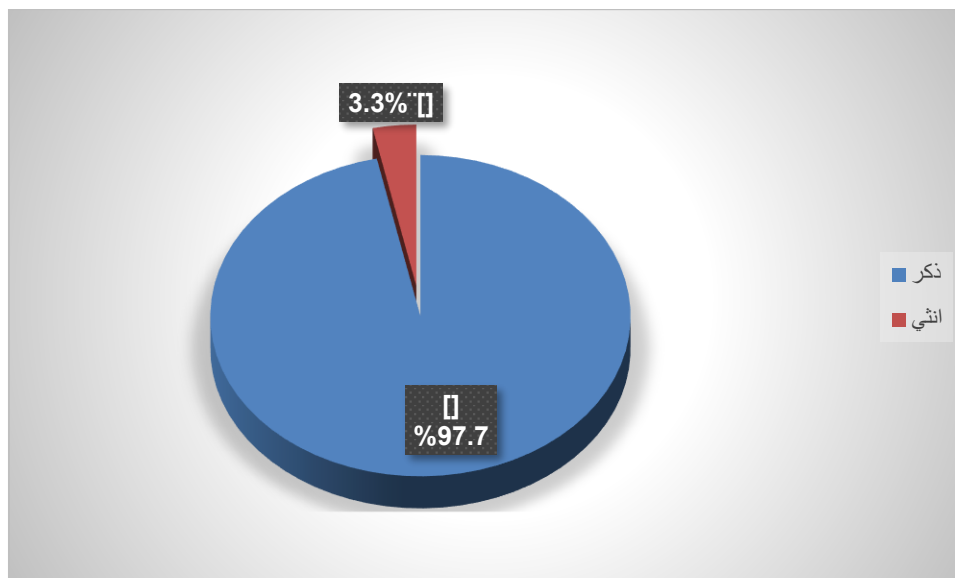
2- تحليل البيانات الوصفية:

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
96,7	29	ذكر
3,3	1	أنثى
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 96.7 %، أما حجم الإناث فقد بلغ أنثى واحدة بنسبة قدرت بـ 3.3 %، و نستكشف من خلال هاته النتائج

ارتفاع نسبة الذكور على الاناث ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة الخاصة ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (04)



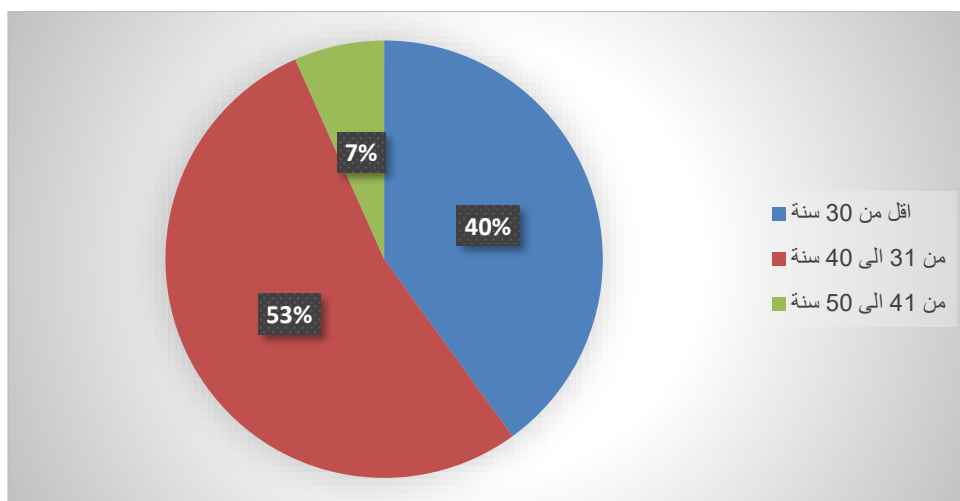
الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
40	12	اقل من 30 سنة
53,3	16	من 31 الى 40 سنة
6,7	2	من 41 الى 50 سنة
00	00	من 51 سنة الى 60 سنة
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 40%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم 16 فرداً بنسبة قدرت بـ 53.3%، أما فيما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 41 سنة الى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 2 فرداً بنسبة قدرت بـ 6.7%، اما فيما يخص الفئة التي

تتراوح أعمارهم ما بين (من 51 سنة الى 60 سنة) فقد بلغ عددهم 00 فردا بنسبة قدرت ب 00% ، و هذا ان فئة 1 التي تقدر أعمارهم بين 20 الى 40 سنة كبيرة إذا ما قورنت بفئة الكهول الذين تنحصر من 50 الى 60 سنة مما يدل على ان المؤسسة تعتمد اكثر على فئة الشباب أكثر ، و يرجع ذلك إلى تحديد سن التقاعد وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05)



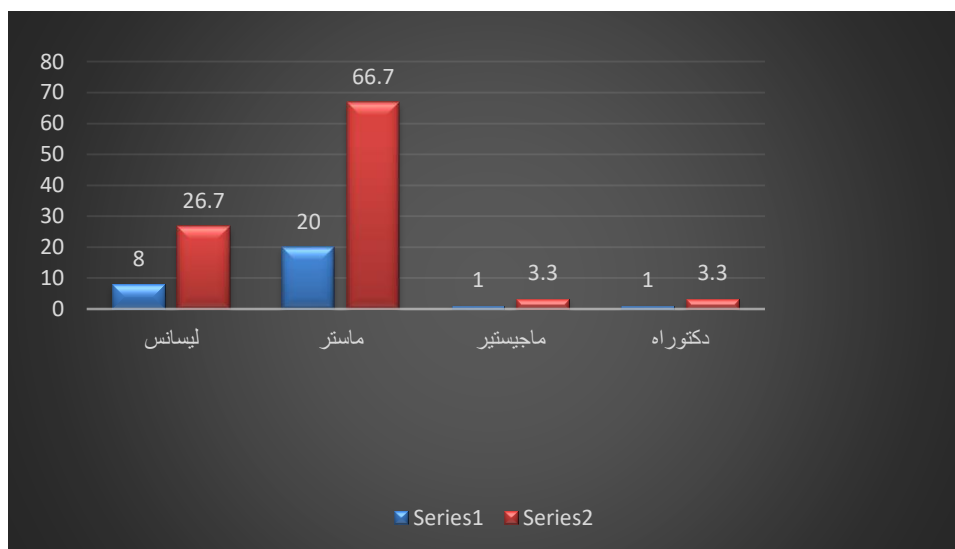
الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	8	26,7
ماستر	20	66,7
ماجستير	1	3,3
دكتوراه	1	3,3
الإجمالي	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 8 افراد يمثلون الأفراد أصحاب شهادة ليسانس بنسبة قدرت ب 26.7%، اما أصحاب الماستر فقد بلغ عددهم 20 أفراد بنسبة قدرت ب 66.7% ، اما في ما يخص أصحاب المستوى الماجستير فقد بلغ عددهم 1 فردا بنسبة قدرت ب 3.3% ، اما

أصحاب التعليم العالي ما بعد التدرج فقد بلغ عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 3.3 % و الشكل التالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي و هذا يعكس سياسة المؤسسة في التوظيف و له اثر كبير الجودة و إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06)



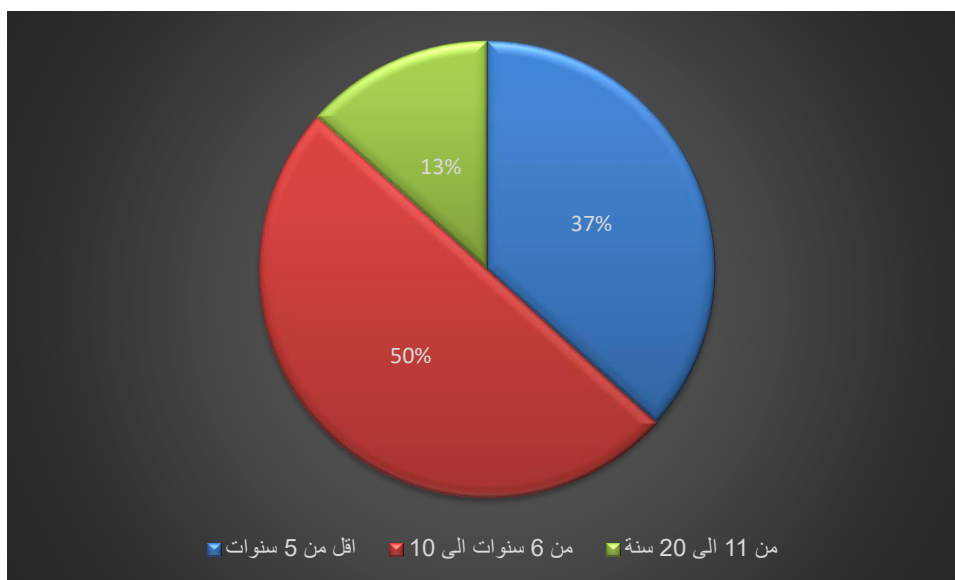
الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
36,7	11	أقل من 5 سنوات
50,0	15	من 6 سنوات الى 10
13,3	4	من 11 الى 20 سنة
00	00	أكثر من 21 سنة
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 11 أفراد تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 36.7 % ،

أما 15 فراد الذين يملكون اقدمية في العمل بين (6 سنوات الى 10سنوات) بنسبة قدرت ب 50% ، في حين ان الافراد الذين تتراوح اقدميتهم بين (11 سنوات الى 20 سنة) فبلغ عددهم 4 فردا بنسبة قدرت ب 13.3% ، اما فيما يخص الذين تزيد خبرتهم عن 21 سنة لا توجد ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07)

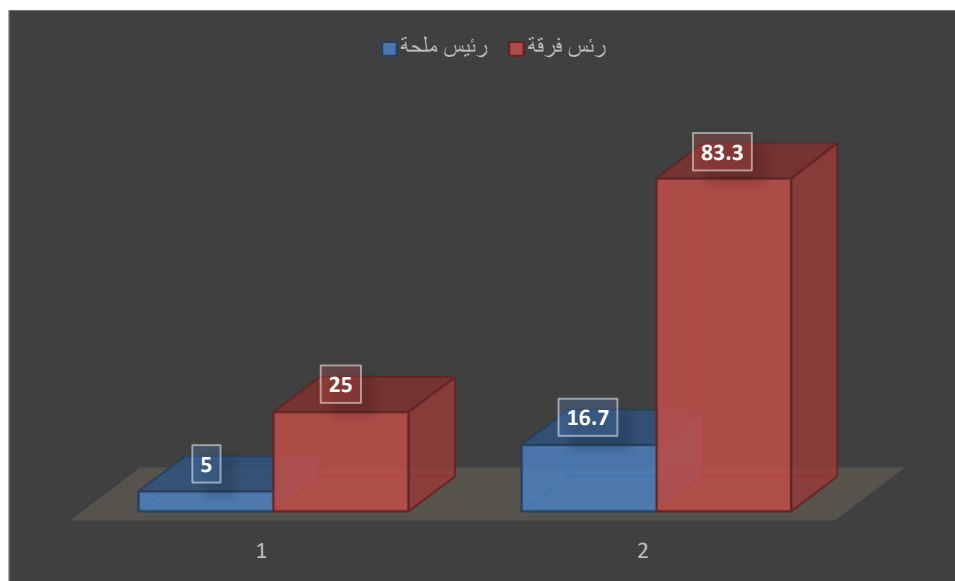


الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
00	00	مدير عام
16,7	5	رئيس ملح
83,3	25	رئيس فرقة
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 5 فرداً يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة قدرت ب 16.7%، أما رؤساء الفرق لا فبلغ عددهم 25 فرداً بنسبة قدرت ب 83.3%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (07)



الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضيات تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل القيام بالتحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث يراد من خلال هذا التحليل إثبات صحة الفرضيات أو نفيها ومناقشة النتائج التوصل إليها.

المطلب الاول: اختبار مستوى تطبيق بعد القيم التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة

1- أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (09)

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية
بعد القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	يلتزم المسؤولون في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم	4,1333	0,81931	1	عالي
2	تعمل إدارة المؤسسة على تقييم أداء كل موظف	4,1000	1,09387	3	عالي
3	تحرص الإدارة على توظيف أفضل المترشحين	3,9333	1,14269	8	عالي
4	يُحصل الموظفون ذوي الكفاءات العالية على مناصب تتناسب مع قدراتهم	3,9000	0,99481	9	عالي
5	تكافئ إدارة المؤسسة الموظفين على أساس العمل المقدم	4,0000	0,74278	5	عالي
6	يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة	3,9667	0,96431	7	عالي
7	يتميز المسؤولون في المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات في حال واجهتهم مشكلة ما	3,7000	1,14921	10	عالي
8	تقتصد الإدارة في استخدام الموارد المتاحة في أداء الأعمال	4,0667	0,73968	4	عالي
9	تعمل المؤسسة على توفير التكنولوجيا الجديدة في العمل	4,1333	0,89955	2	عالي
10	تحرص المؤسسة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	3,9667	1,12903	6	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,9900	0,61720		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22
يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بعد القيم التنظيمية** حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.13 – 7.3) فقد جاءت في المرتبة الاولى يلتزم المسؤولون في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم بمتوسط حسابي (4.13) وهو اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف معياري (0.81)، وهذا يبين لنا بأن على الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على الالتزام على أداء المهام الموكلة اليهم

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد القيم التنظيمية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه

من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة **بعد القيم التنظيمية** أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية **بعد القيم التنظيمية** من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً وهذه النتيجة تعني ان المؤسسة تعي وتدرک التزاماتها نحو هذا البعد .

2-أهمية بعد الايثار في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية **بعد الايثار** في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (2-9) **الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد الايثار في المؤسسة محل الدراسة**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	أتعهد بإجراء المصالحة بين زمالتي في العمل عند حدوث خالف بينهما	4,2000	0,88668	1	عالي
2	يمكنني لاستغناء عن قسم من إجازتي ألي زميل يكون بحاجة إليها	4,0667	0,78492	3	عالي
3	لدي الاستعداد لانابة عن زمالتي في العمل عند حدوث خالف بينهم	4,0333	0,80872	5	عالي
4	أتكفل بتقديم أفضل الخدمات لزمالتي في العمل	4,0667	0,78492	4	عالي
5	أبدي قدراً من المساعدة لزمالتي والسيما في الظروف الاستثنائية	4,1667	0,74664	2	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,0238	0,47318		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الايثار حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.2 – 3.8) فقد جاءت في المرتبة الاولى تعهد بإجراء المصالحة بين زمالتي في العمل عند حدوث خالف بينهما بمتوسط

حسابي (4.2) وهو اعلى من المتوسط العام (4.02)، وانحراف معياري (0.88)، وهذا يبين لنا بأن على العاملين لديهم روح الايثار .

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الايثار بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة حول بعد الايثار ،وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد حول بعد الايثار من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً .

2- أهمية قيم المواطنة في المؤسسة محل الدراسة

3-لوصف مستوى أهمية قيم المواطنة في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية قيم المواطنة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	ألعب دوراً فعالاً في اجتماعات المنظمة	4,1333	0,97320	5	عالي
2	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي	4,4511	0,57566	1	عالي
3	أتجنب استخدام ممتلكات المنظمة لأغراض شخصية	4,4000	0,67466	2	عالي
4	أتحدث عن انجازات منظمتي لاجل رفع مستواها ومكانتها	4,2333	0,85836	5	عالي
5	اقابل الاساءة في العمل بالاحسان	4,3000	0,70221	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,2000	0,43127		

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة قيم المواطنة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.45 – 86.3) فقد جاءت في المرتبة الاولى أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي بمتوسط حسابي (4.45) وهو اعلى من المتوسط العام (4.2)، وانحراف معياري (0.57)

وبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول اقيم المواطنة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير . ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بقيم المواطنة ، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد قيم المواطنة من وجهة نظر عينة الدراسة .

3- أهمية الكياسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية الكياسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (12) الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية الكياسة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	أركز على كشف الجوانب الايجابية لمنظمتي لاجل جذب انتباه العاملين	4,2667	0,98027	1	عالي
2	أقدم مساعدتي إلى كل من يطلب في العمل أجل تحقيق عمل متكامل لمنظمتي	4,1000	1,15520	5	عالي
3	ابتعد عن خلق المشاكل بين زمالتي في العمل	4,1333	0,50742	4	عالي
4	الحياد والموضوعية أساس حديثي عن خصائص منظمتي	4,2333	0,56832	2	عالي
5	استشير زمالتي في القرارات التي يهتمهم ويؤثر عليهم	4,1667	0,79148	3	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,1417	0,48327		

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة الكياسة لدى العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.26 - 3.96) فقد جاءت في المرتبة الاولى أركز على كشف الجوانب الاجابية لمنظمتي لاجل جذب انتباه العاملين بمتوسط حسابي (4.26) وهو اعلى من المتوسط العام (4.14)، وانحراف معياري (0.57)، ..

وبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول الكياسة لدى العاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير .ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة الكياسة لدى العاملين ، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد تمكين العاملين الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً .

4- أهمية وعي الضمير لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

لوصف مستوى أهمية وعي الضمير لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لجأ الطالب إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية وعي الضمير لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	يلازمني الحرص على الالتزام بتنفيذ قوانين العمل و اجرائاته	4,3000	0,53498	1	عالي
2	أسعى دائماً لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع	4,1333	0,73030	3	عالي
3	ابتعد عن الاعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي	4,1000	0,95953	5	عالي
4	أبذل قصارى جهدي الذاتي بتطوير مهاراتي في العمل	4,1000	0,71197	4	عالي
5	يلازمني الجدية في أداء مهامى الوظيفية	4,2000	0,71438	2	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,0958	0,54702		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بوعي الضمير لدى العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.3 - 3.96) فقد جاءت في المرتبة الاولى تسعى المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة. بمتوسط حسابي (4.3) وهو اعلى من المتوسط العام (4.09)، وانحراف معياري (0.54) .

ويبين الجدول أيضًا التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول وعي الضمير لدى العاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا المتغير .ويشير الجدول أيضًا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة وعي الضمير لدى العاملين ، وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد وعي الضمير لدى العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة.

وتتدرج تحت ه اذه لفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق الايثار لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمكن للقيم التنظيمية على تعزيز اقيم المواطنة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

- يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق الكياسة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.
- يمكن للقيم التنظيمية على رفع وعي الضمير لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

2-1. اختبار الفرضية الاولى : يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق الايثار لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار تأثير القيم التنظيمية على تحقيق الاثار لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق الاثار لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق الاثار لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (14): نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق الاثار

البيان	(R)	(R ²)	F المحسوبة	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
القيم التنظيمية	0,669	0,448	22.72	1	0.000	0.669	4,76	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير للقيم التنظيمية على تحقيق الاثار في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على الايثار لدى العامل في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R^2 (0.448) أي R (0.669) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب (0.448) أي أن ما قيمته (0.448) من الايثار لدى العامل ناتج عن التغيرات في "مبدئ القيم التنظيمية " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.669 بالنسبة للقيم التنظيمية و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدئ القيم التنظيمية يؤدي الى زيادة في الايثار لدى العامل بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.72) وهي دالة عند مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الاولى H_1 : ي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق الاثار لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثانية : يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار تأثير القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
القيم نظم المواطنة	0,456	0,208	7,368	1 28 29	0.011	القيم النظيمية	2,714	0.011

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير للقيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية قيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.456) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.208) أي أن ما قيمته (0.208) من قيم المواطنة ناتج عن التغيرات في "قيم التنظيمية " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.45 بالنسبة للقيم التنظيمية و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في مبدى القيم التنظيمية يؤدي الى زيادة في تحقيق قيم المواطنة بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.36) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق قيم المواطنة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة : يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق قيم الكياسة لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار تأثير القيم التنظيمية على تحقيق قيم الكياسة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق الكياسة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق الكياسة لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق الكياسة

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
القيم التنظيمية	0, 746	0, 556	35,10	1	0.00	0.74	5,925	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير القيم التنظيمية على الكياسة لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيم التنظيمية على الكياسة لدى العاملين في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.746) عند مستوي الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R² (0.556) أي أن ما قيمته (0.556) من الكياسة لدى العاملين ناتج عن التغيرات في "القيم التنظيمية " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.74 بالنسبة للكياسة لدى العاملين و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في القيم التنظيمية يؤدي الى زيادة في

القياسية لدى العاملين بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35,10) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق القياسية لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة : يمكن للقيم التنظيمية على تحقيق وعي الظمير لدى العاملين في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

اختبار تأثير القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين لتأثير القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير

البيان	(R)	(R ²)	F	DF	مستوي الدلالة	β معامل الانحدار	T	SIG
وعي الضمير	0.700	0.489	26.83	1	0.00	القيم التنظيمية	0.7	0.00
				28				
				29				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك تأثير القيم التنظيمية على وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة محل الدراسة إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية القيم التنظيمية على وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.700) عند مستوى الدلالة 0.05 اما معامل التحديد فقد قدر ب R^2 (0.489) أي أن ما قيمته (0.489) من التغيرات وعي الضمير لدى العمال ناتج عن التغيرات في "القيم التنظيمية " كما انا بلغت قيمة درجة التأثير β كانت 0.7 بالنسبة لوعي الضمير لدى العمال و هذا يعني ان أي زيادة بدرجة واحدة في القيم التنظيمية يؤدي الى زيادة في وعي الضمير لدى العمال بقيمة β ، و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.83) وهي دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ القيم التنظيمية على تحقيق وعي الضمير لدى العمال في مؤسسة في المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

خاتمة :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوم مهم و أساسي في تطور المنظمات واستمراريتها لما تخلقه من جو من التعاون والمساعدة والالتزام والإيثار داخل التنظيم و خارجه ، ويدفعه إلى تحقيق أعلى مستوى من النجاح والرضا المهني لدى أفرادها، لهذا تسعى كل المنظمات الحديثة إلى تنمية قيم سلوك المواطنة داخلها بما فيها المؤسسات الاقتصادية ومن أجل تحقيق ذلك يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- العمل على دعم وتنمية قيم المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال توثيق و تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية الصادرة عنهم من خلال الإشادة بجهودهم ومكافأتهم عليها .
- تنمية ثقافة الدور الوظيفي بدلا من الواجبات الوظيفية وتشجيع العاملين على تبني هذه الثقافة في أعمالهم .
- إدراج واحتساب الأعمال التطوعية وأخذها بعين الاعتبار في الترشح لمنصب عمل الأعلى أو الترقية .
- العمل على إشباع حاجات العاملين وخاصة حاجاتهم المعنوية وإعطاء مجال أوسع للعمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. أحمد إسماعيل جبي (1998): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. أحمد الخطيب ورياح الخطيب (2006) : إدارة الموارد البشرية (تطبيقات تربوية)، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد الأردن.
3. أسماء بن تركي (2008): القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تربية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. بسام فيصل محجوب (2003) : إدارو الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ودراسات تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارية، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر .
5. بلقاسم س لاطنية وآخرون (2013): الفعالية التنظيمية في المؤسس مدخل سوسيولوجي، ط1 ، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع بئر خادم على الجزائر.
6. بوفلجة غيات (1992): مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. جمال الدين لعويسات (2008) : السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.
8. جودة بني جابر (2004): علم النفس الاجتماعي ، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
9. خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون (2009): السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصر)، ط1 ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
10. ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995): القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض.

11. سعاد جبر سعيد (2008): "القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني"، ط1، علم الكتب الحديثة، الأردن.
12. صفاء مسلماني (2009): "علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
13. عبد الرحمان عوض أبو الهيجان (2008): "القيم الجماعية والتربوية" ط1، دار بافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. عثمان قدور (2009): القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة .
15. عجال مسعودة (2009) : القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة بجامعة بسكرة، ماجستير علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة. 16/ فايز أبو شكري (2009) : "القيم الأخلاقية"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
16. ماجدة زكي الجلاد (2005): "تعلم القيم وتعليمها"، دار الميسرة، الأردن.
17. محفوظ أحمد جودة (2006) : إدارة الجودة الشاملة ، (مفاهيم وتطبيقات)، ط2، دار وائل النشر والتوزيع عمان، الأردن.
18. محمد أحمد بيومي (2006): "القيم وموجهات السلوك الاجتماعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر.
19. محمد شفيق (1999): العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة مكتب الجامع الحديث، الإسكندرية.
20. مقدم عبد الحفيظ (1994): علاقات القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاه والسلوك ، دراسة امبريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية ،جامعة الكويت.

21. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجد (28)، العدد (2)، 2012.
22. بن عودة مصطفى، ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2011 .
23. بن عودة مصطفى، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة | المدية، 2016.
24. منى محمد سيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006.
25. محمد عبد اشتوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة ، محلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية . جامعة القدس المفتوحة ، العدد (19)، 2012.
26. محمد بن موسى، أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع الرياض سطيف ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
27. أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر ، 2003.

28. نجلاء حلمي عبد العزيز، تعاون تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية لتصنيع مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر ، 2008.
29. فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك
30. محلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة، المجلد (32) ، العدد (2)، 2005.
31. علي حسون الطائي، عبد الله حكمت النفار، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية العينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العراق : جامعة بغداد، المجلد (18) ، العدد(69)، 2011.
32. أميرة رفعت محمد حواس، مرجع سابق، ص: 16. 8. عبد الله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 07، جامعة عدن، اليمن، 2012.
33. تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية . دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر. أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، مصر ، 2010.
34. العنزي سعد الله، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، محلة دراسات إدارية، بمجلد 01، العدد، 02، الأردن ، 2006.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

دور الفع التنظيمية الاندماجية في تعزيز
سلوك المواطنة لدى العامل

إعداد الطلبة:

1635095293

رقم التسجيل:

فرين مسير

-1

رقم التسجيل:

-2

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم اجتماع لتدريس العمل
إشراف: د/أحمد صالح حمادي الرتبة: استاذ محاضر

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

د. تقي الدين ساي

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): فريق مسيرة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): حالية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ٤٠٣٤٨٨١

الصادرة بتاريخ: ١٦/٠٤/٢٠٢١ عن دائرة: حام الطلبة - المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع التنظيم والحوكمة تحت رقم التسجيل: ١٦١٦٣٥٩٣٨٩٣

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه) .

عنوانها: حور القيم التنظيمية في نهجية في تعزيز
سلوك الحوكمة لدى المامل

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: ١٥٦/٠٦/٢٠٢١

امضاء المعني(ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.