

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: الدراجي بن سلهوب

تحت عنوان:

# المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

(دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية برج بوعريج)

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	- د/ محمد أوصيف
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	- د/ رضا فجة
مناقشا	جامعة المسيلة	- د/ فضيلة بلعباس

## شكر وتقدير

الحمد لله وكفي والصلاة والسلام علي  
من اصطفى أما بعد :

بعد شكره سبحانه وتعالى علي توفيق  
في عملي هذا أتقدم بالشكر الجزيل  
إلي الأستاذ المشرف، الأستاذ  
البروفيسور قجة رضا علي دعمه  
المتواصل لنا ، أتقدم كذلك  
بالشكر إلي أفراد العائلة وإلي  
الأساتذة ورفاق الدراسة خصوصا  
والمجتمع عموما ، وإلي كل من ساهم  
في إنجاز هذا العمل إلي الأساتذة  
الكرام أعضاء لجنة المناقشة لهذا  
العمل والشكر موصول إلي كل من  
ساهم بفكرة أو نصيحة أو دعاء .

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة المواطنة التنظيمية بالفعالية التنظيمية لدى مديرية الحماية المدنية لولاية برج وعريريج وقد أجريت الدراسة علي الموظفين أو العاملين في مختلف المصالح لهذه المديرية والبالغ عددهم 53 موظف من جميع المستويات موظفا وموظفة ، وتم توزيع إستبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر أو المسح الشامل ، وتم استرجاع 38 إستبانة، بنسبة 71.69% من مجتمع الدراسة ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن نسبة 30% من مجتمع الدراسة يرون أن علاقة المواطنة التنظيمية بالفعالية التنظيمية بمديرية الحماية المدنية لولاية برج وعريريج علاقة طردية إيجابية متوسطة ، كما أن فرضيات الدراسة أظهرت العلاقات بين الأبعاد المواطنة التنظيمية ووعي الضمير ، السلوك الحضاري ، الإيثار . وأبعاد الفعالية التنظيمية ، الكفاءة ، الرضا الوظيفي وأنسنة بيئة العمل . وقد بينت النتائج أنه توجد علاقات ذات دلالة إحصائية من مختلف الدرجات بين استجابات المبحوثين حول المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى مديرية الحماية المدنية لولاية برج وعريريج وهذا ما أثبتته الدراسة في ضل هذه الفرضيات علي النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقته طردية ايجابية متوسطة بنسبة 30% بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية .

### الفرضيات الفرعية:

- 1- للإيثار علاقة ايجابية ضعيفة للكفاءة لدى العامل
- 2- للسلوك الحضاري علاقة طردية ايجابية ضعيفة لأنسنة بيئة العمل
- 3- لوعي الضمير علاقة طردية ايجابية ضعيفة تكاد تنعدم مع الرضا الوظيفي للعامل .

## فهرس المحتويات

شكر وعران

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

مقدمة

أ

### الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- 5 1-الإشكالية
- 5 2- أهمية الدراسة
- 6 3- أهداف الدراسة
- 6 4- فرضيات الدراسة

### الفصل الثاني: المواطنة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

- 9 أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية
- 9 ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية
- 10 ثالثاً: المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية
- 10 I- الإيثار ومنطلقات وليام أوتشي
- 12 II- السلوك الحضاري ومنطلقات جيمس تومسيون
- 13 III- وعي الضمير ومنطلقات هربرت سيمون
- 14 رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية
- 15 خامساً: معوقات المواطنة التنظيمية
- 15 سادساً: المناقشة البحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

- 18 أولاً: تحديد المفاهيم للفعالية التنظيمية
- 19 ثانياً: المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية
- 19 I- الكفاءة والنظرية الفيبرية
- 20 II- الرضا الوظيفي ومنطلقات ابراهم ماسلوا
- 22 III- أنسنة بيئة العمل ومنطلقات إلتون مايو
- 23 ثالثاً: محددات الفعالية التنظيمية
- 24 رابعاً: معوقات الفعالية التنظيمية
- 25 خامساً: مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

## الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- 27 1- مجالات الدراسة
- 28 2- الدراسة الاستطلاعية
- 28 3- المنهج المستخدم
- 29 4- أدوات جمع البيانات
- 30 5- مجتمع البحث وخصائصه
- 40 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الخامس: عرض النتائج وتحليلها

- 36 أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- 47 ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
- 49 خاتمة
- 51 قائمة المراجع
- 60-55 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	متعلق بمتغير الجنس	1
32	يبين أفراد العينة حسب السن	2
32	يبين الحالة الاجتماعية لدي أفراد العينة	3
33	متعلق بالمستوي التعليمي	4
34	يبين الوضع المهني	5
36	يوضح علاقة مساعدة الزملاء بالمساهمة في الأهداف:	6
37	يوضح علاقة تطبيق التعليمات ونوع المهارات	7
38	يوضح علاقة تقديم المقترحات وتجسيد المهارات	8
39	يبين علاقة الرغبة في الانجاز	9
40	يوضح علاقة حضور اللقاءات بالمداومة في العمل	10
41	يوضح علاقة الاطلاع با لمواكبة	11
42	يبين علاقة حضور الاجتماعات والرضا عن العمل	12
43	يبين علاقة الأعمال الإضافية بالظروف الملائمة	13
44	يبين علاقة الالتزام بالاستشارة	14
45	يوضح علاقة تقديم العمل بالدراية	15
46	يوضح علاقة المبادرات بمشاركة الأعمال	16

## مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التطورات والمتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة ،اصطدام التنافس بين المنظمات المختلفة التي تعمل ضمن البيئة المتغيرة والمتغيرة ،مما يجعل المنظمات علي اختلاف أنواعها تسعى إلي التركيز الأساليب أكثر نجاعة في تحقيق رؤيتها ومما لا شك فيه أن تحقيقه الرؤية المنظمة مرتبط بعدة مستويات أبرزها المواطنة التنظيمية و باعتبار العنصر البشري رأس مال حقيقي إذ ما تمكنت من كيفية استثماره فهو يعطي دفعا معنويا أكثروا منوا ماديا من تغير وتطوير المنظمة،وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق أهدافها.

وتحظى المواطنة التنظيمية باهتمام كافة المؤسسات سواء العامة أو الخاصة ولا بد من التوسع أكثر خاصة في يومنا هذا،والذي نتجاهل فيه قيمة ومكانة المواطنة في منظماتنا،ولقد أصبح واضحا في عصرنا الحالي أن تطور الأمم من خلال توجيه الفكر نحو الاستثمار الأمثل لطاقات الإنسان وقدراته، وتنظيمها وتوجيهها بشكل متناسب وواضح مع الأهداف المتنامية والمتناسبة والمطلوب تحقيقها في التنظيم، صفة أساسية في إعطاء دفع لأجل تحقيق أقصى هدف من أهداف المنظمة وتحقيق كل التوقعات اللامحدودة وخاصة إعطاء دفع للعامل لأداء وظيفته،وبكل ما يملك من قدرات لتطويرالمنظمة وإذا كانت المواطنة التنظيمية والتي هي عبارة عن سلوكيات يقوم بها الفاعلين ،فان المؤسسات تسعى للاهتمام ،وتجنيد كل العناصر الفاعلة لأجل الرقي والانسجام وإعطاء الروح المعنوية من خلال السلوكيات للأفراد وهذا ما أكده أور جان "رائد هذا الاتجاه بقوله إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط،بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.(محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني-2007، ص16 ).

وإذا كانت المواطنة التنظيمية بكل مؤشراتها والمتمثلة في المساعدة وتقديم المقترحات والالتزام المتبادل داخل المنظمة،مع الحرص علي القيام بأعمال إضافية،فإن المديرية تسعى لتقوية سلوك المواطنة والاهتمام بيه وجعله واقعا ملموسا.

وتزداد الفعالية التنظيمية من خلال استخدام النموذج الأمثل لاستغلال الموارد البشرية والمادية،وتطوير الكفاءات من خلال التدريبات والتكوينات والنشاطات وإقحام الفاعلين في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. ومن هذا اتجهت الدراسات إلي الكشف عن أهم محددات الفعالية التنظيمية في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية والعلمية الكفيلة بتوفير الجو أو المناخ التنظيمي الملائم لتفعيل الأداء

الجيد، وهذا انطلاقاً من المدارس التي تناولت موضوع الدراسة منها مدرسة العلاقات الإنسانية حول والكفاءة لماكس فيبر (قجة رضا، 2009، ص 08).

وانطلاقاً من هذه الأفكار قسمت الدراسة إلى خمسة فصول وأنجزت كما يلي:

الفصل الأول تحت عنوان المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وعرضنا فيها تحديد الإشكالية وأهمية وأهداف وفرضيات الدراسة، مروراً إلى الفصل الثاني والذي يتضمن المواطنة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية بداية بتحديد المفاهيم ثم المقاربة النظرية، ثم المحددات والمعوقات للمواطنة التنظيمية ثم المناقشة البحثية في المؤسسة الجزائرية.

وفي الفصل الثالث وتناولنا فيه المتغير التابع لهذه الدراسة تحت عنوان الفعالية التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية وتضمن أيضاً تجديد المفاهيم ثم المقاربة النظرية، مروراً إلى المحددات والمعوقات لهذا المتغير ثم المناقشة البحثية في واقع المؤسسة الجزائرية.

أما الفصل الرابع فتناولنا فيه المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية واحتوت على المجال المكاني والزمان والبشري ثم المنهج المستخدم في هذه أدوات جمع البيانات (الاستمارة والمقابلة).

وفي الفصل الخامس عرض النتائج في ضوء الفرضيات بداية بعرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة، الإيثار والكفاءة ثم السلوك الحضاري والرضا الوظيفي ثم وعي الضمير وأنسنة بيئة العمل وأخيراً الخاتمة.

# الفصل الأول

## المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1- الإشكالية

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- فرضيات الدراسة

## 1-الإشكالية:

يعتبر التنظيم من أهم الميادين التي لقيت اهتماما من قبل الكثيرين من الرواد والباحثين في مجال علم الاجتماع، وعلم الاجتماع التنظيم والعمل وقد بلورت ذلك الاهتمام مع مرور الوقت اتجاهات واطر فكرية ونظرية بعد سلسلة من الأبحاث العلمية المتراكمة، وقد تميزت كل فترة أو مرحلة بخصوصيات تعكس مجال تركيز واهتمام معينين .

وقد ساهمت في إثراء البحث العلمي من اجل تحقيق الفعالية المنشودة وبالرغم من تعدد جوانب الاهتمام في ظل العامل البشري مع ركيزة أساسية فهو العنصر البشري الذي تتوقف عليه جميع الظواهر في المنظمة، فتحقق المنظمة أهدافها ومكانتها وميزتها التنافسية يقتضي منها ايلاء المزيد من الاهتمام بالعنصر البشري، إنما يتوقف على مجهودات وفعالية أداء عمالها ومدى تعزيز المواطنة في العمل خاصة هذه الأخيرة أي الفعالية التنظيمية هي كظاهرة صحية ومرغوب بها في المنظمات مهما كانت طبيعتها إلا أن الخلاف فانه حول تحديد ماهية والكيفية وقياسها (سنوسي علي، 2013، ص 146).

وهذا ما نجده عند كل مؤسسة أنها تعمل على تعزيز الكفاءة بين العمال أو كل أفرادها لتحقيق الفعالية والرفع من مستواهم ومهارتهم وتوفير المناخ المناسب لزيادة الرضا الوظيفي من خلال درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية وتكريس أنسنة بيئة العمل لتضمين مشاركة العاملين وتقوية المهارات والعلاقات بينهم، وهذا ما تناولته نظريه العاملين لفريدريغ هرزبرغ.

وفي هذا تعددت المدارس التي اهتمت بالموضوع، فركزت المدرسة السلوكية بدراسة العلاقات بين الأفراد وأرشدت إلى أهمية العنصر الإنساني في التنظيم، ودعت إلى التعرف على دوافعهم وحاجاتهم لتكريس الفعالية لديه وهذا ما أكدته نظرية العاملين حول الاهتمام بالموارد البشري كعامل أساسي في تحقيق فعالية المؤسسة.

فأما المواطنة التنظيمية هي تمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه في المنظمة بصورة ذاتية اختيارية وتطوعية وتحدث أثرا ايجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدراتها على أداء التنظيمين" (زايد عادل محمد، 2000، ص55).

ومن خلال تثمين الإيثار كعنصر جوهري في التنظيم في ترسيخ التضحية بالاهتمامات الشخصية وتعزيز روح التعاون كآلية في تحقيق الفعالية للمؤسسة.

والملاحظ والمتأمل لوضع المؤسسة الجزائرية عند تحولها وانتقالها من مرحلة لأخرى، كان لزاما عليها أن تبحث عن آليات وضوابط التي تساهم في انتعاش الاقتصاد الوطني الذي كان شبه منهار بفعل الإست دمار الفرنسي، فظهور التسيير الذاتي كحتمية سبب خروج المعمرين وإتلاف المؤسسات، ولذلك تحمل العمال على عاتقهم بتسييرها، وبعدها نجد السير الاشتراكي عرف انخفاضا في مرودية العمال وزيادة المديونية الخارجية مما دفع بالدولة الجزائرية إلى اتخاذ مجموعة متنوعة من الإجراءات مست الإصلاحات الاقتصادية وكان أولها إعادة هيكلة والتي تمت بين مرحلتين: إعادة الهيكلة العضوية والمالية لسنوات 1982 إلى غاية 1986 وطرحت بذلك فكرة فصل الوصايا عن التسيير بإعطاء المؤسسة العمومية استقلالية أكثر في تسيير مواردها المالية والبشرية فبدأت المؤسسات بتعديل وضعيتها، ولكي تضمن هذه المؤسسات العمومية المستقلة استمراريتها، لأنها مؤسسات مهددة بالتصفية والحل في حالة عجزها.

ولذلك حاولنا أن نركز على دراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى مساهمة ذلك في رفع أو خفض في مستوى الفعالية و تعزيز المواطنة (قجة رضا، 2009، ص 15). ومن خلال عرضنا القرارات تحليلية عن الموضوع ومتمثل في المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفاعليات التنظيمية داخل المؤسسة .

نحدد السؤال الرئيسي من خلال معطيات التحليل كما يلي:

**ما العلاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية؟**

وقد انبثقت أسئلة فرعية كالتالي :

- 1- ما علاقة الإيثار بتعزيز الكفاءة للعامل؟.
- 2- ما علاقة السلوك الحضاري بتحقيق الرضي الوظيفي للعاملين؟.
- 3- ما علاقة وعي الضمير بتكريس أنسنة بيئة العمل؟.

**2- أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها بكونها تتناول الظاهرة في غاية الأهمية وهي ظاهرة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمي، ومن دون شك أن نجاعة أي مؤسسة مهما كان نوعها وتحقيقها لأهدافه، يتوقف إلى مدى بعيد على مدى فعالية عمالها والكفاءة في العمل .

ذلك أن الريادة التي تحققتها كبريات المؤسسة العالمية والمكانة التي احتلتها تفسر في جانب كبير من يقدمه عمالهم من مجهودات وقيم عمالية مثل: التعاون والتضحية في العمل والمشاركة في الاجتماعات والالتزام بمواعيد العمل، ومن الفعالية تحقيق أهداف المؤسسة وسعيهم المتواصل في الارتقاء في سمعة المؤسسة وفي المقابل تسعى أي مؤسسة ناجعة إلى إعطاء مزيد من الاهتمام بعمالها على اعتبار أن الإنسان هو الرأس المال البشري بالنسبة له، وعليه تأتي هذه الدراسة لتستقصي لواقع المؤسسة الجزائرية بخصوص الموضوع المشار إليه أعلاه، ذلك أن استقراء المسيرة التاريخية لها يلاحظ أنها مازالت تعاني من مشكلات عديدة فعجزت عن تحقيق أهدافها والنهوض بالاقتصاد الجزائري فبالرغم من الإصلاحات المطبقة على امتداد المراحل الإصلاحية إلا أن الاقتصاد الجزائري مازال يعتمد علم الربيع النفطي، وسعى لتحقيق معدلات اقتصادية عالية مرهون بارتفاع سعر البترول أثبتت كل التجارب التنموية في العالم، أن هو العنصر الفاعل في العملية كلها وفي هذا السياق قدم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" بحثه الموسوم بالأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية، وتوصل إلى أن نجاح الاقتصاد الذي حققه المجتمع العربي أن ما سيعود بخصوصية للتركيبية الاجتماعية للإنسان العربي مثل: تقييم العمل الإيجابي، والحفاظ على ساعات العمل ولذا تكمن أهمية هذه الدراسة على ما إذا كانت الفعالية التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتوقف على مدى المواطنة التنظيمية.

### 3- أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبوا إليه لكشف الغموض الذي يعترئها ومن خلال هذا نبلور الأهداف التالية:

- 1-الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإيثار وتعزيز الكفاءة للعامل.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك الحضاري والرضا الوظيفي.
- 3- محاولة الوقوف على طبيعة العلاقة بين وعي الضمير وتكريس أنسنة بيئة العمل.
- 4-معرفة طبيعة العلاقة بين تعاون العمال وحل المشكلات التي تواجههم.
- 5- تجسيد الرغبة في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.

### 4- فرضيات الدراسة:

#### 4-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

4-2- الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

للإيثار علاقة بتعزيز الكفاءة للعامل.

الفرضية الفرعية الثانية:

للسلوك الحضاري علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لوعي الضمير علاقة بتكريس أسس بيئة العمل.

# الفصل الثاني:

## المواطنة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية

ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية

ثالثاً: المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية

I- الإيثار ومنطلقات وليام أوتشي

II- السلوك الحضاري ومنطلقات جيمس تومسون

III- وعي الضمير ومنطلقات هيرت سيمون

رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية

خامساً: معوقات المواطنة التنظيمية

سادساً: المناقشة البحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

أولاً: مفهوم المواطنة التنظيمية:

1- لغة:

منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان، وأوطن به أي أقام وأوطنه أتخذة وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (ابن منصور، 1994، ص 64)

2- اصطلاحاً:

تعرف بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين شخص طبيعي وبين مجتمع سياسي (دولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء: ويتولي الثاني مهمة الحماية، وتتحد هذه العلاقة بين الشخص والدولة عن طريق القانون (محمد عاطف غيث، 1994، ص 121)

- تعريف المواطنة التنظيمية لواين :

عرفها على أنها سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.

-تعريف آخر: بأنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة (لعور عاشور، 2014، ص 66).

- تعريف آخر: المواطنة التنظيمية تمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه في المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، وتحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية.

نستنج من تعريف أورغن أنه ركز على سلوك تطوعي اختياري مما له بالغة في المحافظة على المؤسسة ومن خلال ذلك يهدف إلى تعزيز الأداء الفعال وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

أما التعريف الأخير ركز على مجموعة من التصرفات تهدف إلى تقديم يد المساعدة وأجد التعريف الأول أشمل منه.

التعريف الإجرائي : هو تلك الحاجات التي يقوم بها الفرد أو الموظف داخل المنظمة دون انتظار

مقابل لهذا الجهد

ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية:

1- السلوك الحضاري:

يتمثل في الرغبة بالمشاركة في سلطة المنظمة بفعالية كحضور الاجتماعات ومناقشة سياسات المنظمة وإبداء الرأي حول أفضل السياسات للمنظمة، وصيانة مواردها والحفاظ عليها. (عمر محمد دره، 2008، ص 155)

**تعريف آخر:** أن هذا النوع على أنه مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة، أي كل ما يدخل في إستراتيجية المنظمة من أجل حماية الموارد المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 281)

2- الإيثار:

هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية انجازه أو المساعدة ومديد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلي مساعدة الزبائن والعملاء المنظمة (عبد الحفيظ علي حسب الله، 2015، ص 20)

3- وعي الضمير:

يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة مثل: الالتزام بمواعيد العمل والحضور (شلاي وليد، 2016، ص 68)

ويغني هذا البعد سلوك العامل التطوعي والاختياري الذي ينبع من ذاتية العامل دون النظر الي الحد الأعلى من متطلبات وظيفة أي إعطاء كل ما يملك من قدرات لإرضاء المنظمة والحفاظ على استمراريتها.

ثالثا: المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية:

I- الإيثار ومنطلقات وليام أوتشي

تعتبر نظرية وليام أوتشي من النظريات التي لقيت اهتماما كبيرا من علماء الإدارة، وان لها الفضل في التقدم والتطور والازدهار وذلك لما توفره من الاستقرار الوظيفي للعاملين والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم وخلق مبدأ روح الفريق والعمل الجماعي والاحترام والأمن والحرية والتعاون والانجاز وتقديم روح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ومن هذا المنطلق فان، الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا للنظر، ابتكرها العالم الياباني وليام أوتشي والتي قدمها في كتاب نظرية "Z" وكنتيجه لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكثر من الشركات الأمريكية، استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية خاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية علي وجه التحديد التي تقوم علي مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار،

وانعكس ذلك علي العمل الإداري داخل المنظمات علي فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ علي إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل.

أما عناصر الإدارة اليابانية فتنتمثل كآلاتي :

1- ضمان الوظيفة للموظف مدي الحياة : أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ لمؤسسات اليابانية إلي الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، الأمر الذي كان له أكبر أثر علي إبداعه وإنتاجيته.

2- العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يقاس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية.

3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في يسمي بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل علي مستوي المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

4- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوي البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث الرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

5- عدم التسرع بالقيم والترقية والتركيز علي تطوير المهارات المهنية للأفراد، إذ يتم نقل الموظف من موقعه لأخر علي المستوي الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية. (الموسوي، 2014، 33)

## II- السلوك الحضاري ومنطلقات جيمس تومسيون:

## تومسيون ومنظومة السلوك الحضاري:

تعد هذه نظرية من النظريات التنظيمية التي لها القدرة علي فرض المشاركة والبناء بين أعضائها إذ أن هدف هذه النظرية هو تفسير للسلوك والحرس علي متابعة أنشطة المؤسسة. وتقديم بعض الاقتراحات للبناء. للارتقاء أو لتطوير المنظمة، فموضوع التنظيم هنا يجب أن يكون قادرا علي تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة من الأفراد، ولذلك فغن النظرية تركز علي عدد من المتغيرات غير الشخصية، لاعتبارها من المحددات لسلوك التنظيم (رعد حسن الصرن، 2004، ص91)

ويتمثل هذا السلوك في السلوك الحضاري الذي يمثل الرشد أو الالتزام العام للمنظمة، ويتضمن رغبة أو رضي الأفراد في الأمور المتعلقة بالمنظمة وقراءة المراسلات والقيام بالأعمال الإضافية أو التضحية في العمل، وحضور الاجتماعات، واللقاءات، والندوات الخاصة بسياسة المنظمة مع التحكم والتنبؤ لأي خطر قد يهدد مصالح المنظمة حتى إذا تطلب ذلك تحمل الأفراد لبعض الأعباء هذه الأنماط السلوكية، تعكس أفراد المنظمة بأنها جزء من المنظمة ككل. (محمد الصيرفي، 2009، ص211)

ويعتبر السلوك من ناحية الفرد إلي انه مسؤول عن المشاركة في أشياء بالمنظمة أو لها علاقة بالمنظمة. كما يجب الحرص أو السعي إلي تحسين صورة المنظمة، أو لها علاقة بالمنظمة في بيئة العمل المحيطة بها.

فالسلوك الحضاري دائما أو في اغلب الأحيان يشير إلي انسجام أو مشاركة الموظفين الفعالة والمسؤولة في إدارة الأعمال بالمؤسسة، والالتزام علي نجاعتها وتطويرها، وعن مسؤولية الموظفين أو العمال كأفراد في التنظيم، يزيد من إظهارهم جزء ولو بسيط من الاهتمام والولاء للمنظمة وبالتالي علي الموظف أو العامل أن له مشاركة فعالة وقدر مسؤولية في إدارة الأعمال للمنظمة والحرص علي نجاعتها "نجاحها" ومن ذلك تحقيق الأهداف المرجوة التي تريدها المنظمة، ويرى جيمس تومسيون "إن التنظيم تعرض لمصادر تفرض عليه أشكالا من عدم التأكيد بحقل الرشد التنظيمي غير كامل، ومن أهم مصادر عدم التآبد منها البيئية والتكنولوجية، كما يرى حسن رعد في ضوء عدم التآكد تقوم النظرية علي العناصر التالية:

\***الرشد التنظيمي:** يخضع التنظيم لمنطق الرشد، لكن هذا الرشد يتعرض لحالات من عدم التآكد مصدرها المناخ التنظيمي.

\*مجالات التنظيم: أي الأعمال والأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه ومن بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة.

\* التصميم التنظيمي: استخدام وسيلة مناسبة في التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص.

\*الإنسان المتغير: أي دور الإنسان في التنظيم من خلال المشاركة وما إلي ذلك والموظفين دائماً يسعون إلي بذل كل ما يملكونه من قدرات وقصارى جهده لتعليم نفسه بنفسه، خاصة في زيادة المهارات والجودة، والمخرجات، والمتمثلة في العمل فالموظف أو العامل يخضع لبرنامج التقييم داخل المنظمة. ولهذا نجد دائماً أن النظرية التجميعية لجيمس تومسيون مبنية علي المشاركة الدائمة والفعالة لأعضائها. (محمد الصيرفي، 2009، ص161)

### III- وعي الضمير ومنطلقات هيربرت سيمون:

#### -هيربرت سيمون ومنظومة وعي الضمير :

يعد هيربرت سيمون من الرواد الذين لقي اهتمامهم بهذا البعد في التنظيم إذ يري أن العملية الإدارية الناجحة في إستمراريتها أو الناجحة في سيرورتها تكون من اتخاذ القرارات الرشيدة "العقلانية"، وهذا يتطلب تنسيق بين الكفاءة والسلطة والمسؤولية والتضحية في العمل، حيث يري أن مفهوم العقلانية المعدودة أن تكون القرارات منسجمة مع أهداف التنظيم. إذ يتعين علي صاحبها أن يقدر بشكل جيد فما هي البدائل المتوفرة ويجب ان يكون عقليا غير أن هذه العقلانية فيه نظره محدودة وهذه الكلمة عقلانية لوصف قرار غير كاف بل يتوجب أن تضيف لها صفة تدل عليها كما يصنفها الباحث لحبيب معمري علي النحو التالي:

أ-قرار عقلائي بشكل موضوعي :إذا كان يجيد التصرف الذي يحقق اعلي قدر من القيم في وضعية معينة.

ب- قرار عقلائي بشكل ذاتي :يمثل اعلي قدر ممكن من الخطوط لبلوغ الهدف بالنظر إلى المعرفة الحقيقية التي يملكها صاحب القرار حول الموضوع.

ج- قرار عقلائي بشكل واعى :تكيف الوسائل بالمقارنة مع الأهداف هو عملية واعية.

د- قرار عقلائي بشكل مقصود:مادام أن الفرد أو التنظيم اختاروا هذا التكيف عن قصد.

هـ- قرار عقلائي من وجهة نظر التنظيم : إذا كان القرار يخدم الأهداف التي سطرها التنظيم.

و- قرار عقلائي من وجهة نظر الفرد: إذا كان القرار يتماشى عن نوايا الفرد.

كل هذه القرارات هي عبارة عن سلوك يتخذه الفرد الإداري وهذا في نظر سيمون يتجه إلى السلوك الرشيد في المفاضلة بين بدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة علي المفاضلة واختيار البديل السليم منها. (خليل محمد حسن الشماخ، حمود كاظم خضر، 2005، ص95)

وتستطيع القول بان هناك قيوداً قد تحد من قدرتهم علي أداء الأعمال وأخري تتعلق بمقدرتهم علي اتخاذ قرارات ملائمة ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلي كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه. (محمد علي محمد، 1978، ص185)

فهذا يعني أن السلوك الموظف في حدود وظيفته يعبر عن الضمير والذي هو قضاء الحاجة دون مقابل بل أيضاً يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال الالتزام بكل ما يصدر من قرارات من قبل الرئيس أو النظام الذي تبناه المنظمة وأحياناً نجد عمال هم من يقدمون مقترحات ونصائح، وحل المشاكل في المنظمة والإخلاص في العمل والالتزام بمواعيد العمل ولا ننسي أن كل منظمة تريد أن تستمر وهذا يكون بمنظومة الانضباط بكل معني الكلمة، إضافة إلي أن أهمية وعي الضمير واضحة في "الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات مختلفة وما يترتب علي ذلك تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. (زايد عادل محمد، 2006، ص222).

وفي خضم ما سبق فان هذه النظرية لها الفضل الكبير في إنجاح المنظمة وإستمراريتها وذلك بالتركيز علي سلوك الأفراد، ووعي الضمير المهني. إذ يقول هيربرت سيمون "إننا كعلماء اجتماعيين نهتم بتغيير السلوك الإنساني، وحينما نتبنى وجهة نظر عالم النفس الاجتماعي نستطيع أن ندرس المؤثرات، التي تفرض علي الكائن الإنساني الفردي في البيئة وكيف يستجيب لها (محمد علي محمد، 1978، ص135).

#### رابعاً: محددات المواطنة التنظيمية:

\*الرضا الوظيفي.

\*الولاء التنظيمي.

\*العدالة التنظيمية.

\*الأقدمية.

\*السن.

\*القيادة الإدارية.

\*الثقافة التنظيمية.

\*السياسة التنظيمية.

(محمد ياسين حسون، 2016، ص 60-62)

#### خامسا: معوقات المواطنة التنظيمية:

-عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تفسر المؤسسة.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين.

-عجز ثقافة المؤسسة وقديما في التخفيف من ضغوط العمل فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية ، مما ينعكس على تميز أدائهم.

-افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

-افتقار العديد من المؤسسات للحفاظ على إستراتيجية المؤسسة ( حمزة معمري، 2014، ص 05).

#### سادسا: المناقشة البحثية لواقع المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

تعد الجزائر من الدول التي تسعى للخروج من دائرة التخلف، وهي دائما تسعى بكل ما تملك من طاقة بشرية ومادية لتغيير الوضع. في البنية التحتية والتنظيمية، فسخرت كل مؤسساتها من أجل تحقيق إنتاجية عالية وبجودة ذات مقاييس عالمية إلا أنها تعاني من صعوبات مست معظم مؤسساتنا، وهي الطابع البيروقراطية المغشوشة علي تحسين وتنفيذ عمليات التنظيم والإنتاج مما أدى إلي حرمان الطاقات البشرية خاصة وأصحاب الكفاءات "الرجل المناسب في المكان المناسب"، ومن أبرزها في ميادين العمل والإنتاج وإن المتبع للتحويلات أو التغييرات، والإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية من مرحلة التسيير الذاتي إلي إعادة الهيكلة ثم عهد خصصة وأنها مست كل المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة، وكل التي تبذل أو الجهود لم تحقق ما كانت تصبو إليه "الأهداف المرجوة". بل زادت حجم الأزمة في ظل نمط تسيير المركزي الذي انتهجته طيلة هذه المراحل، وهذا قد يؤثر علي عجلة التطور التنظيمي فارجع العديد من الباحثين السوسيو لوجيين والاقتصاديين هذا العجز يمكن إرجاعه إلي عدم التحكم في زمام السلوك المتبع في المؤسسة، ويتجلي في الإيثار والذي يتمثل في المساعدة والرغبة في الإنجاز وتقديم الاقتراحات البناءة.

والسلوك الحضاري ووعي الضمير والمتمثل في الالتزام وتثمين المبادرات والاطلاع في إدارة المنظمة، وكل هذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة فعلي الرغم من تلك المساعي التي سعت إليها الدولة الجزائرية، يمكن الحكم بأن السلوك يسهم في تحسين أداء المؤسسة لأنه يوفر الوسائل الدافعة لإدارة المشاركة للأفراد في بيئة التنظيمية، ويعمل على النتائج الإيجابية بالمؤسسة، كتحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في إدارة الأعمال المنظمة، والحرص على نجاحها واحترام نظامها كما أن الموظف هنا يبدي اقتراحات لتحسين العمل وتطويره" وقد أصبحت مختلف القطاعات التنظيمية، تنظم هيكلها المالية والإدارية وكيانه وفق مراحل التنمية الوطنية.

فقد شكل الإطار التنظيمي لتعبئة العمال وإشراكهم في العملية الإنتاجية لب التسيير الاشتراكي وبعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الجزائرية دفع المر إلى إجراء سلسلة من الإجراءات الهيكلية لإرساء سياسات جديدة طموحة تهدف وتشجع المبادرات المبدعة التي تقوم بهي هيئات المؤسسة لتنمية القدرات العمالية (بلوم إسمهان، 2011، ص63).

وفي خضم هذا عملت الدولة وكل الهيئات التي سخرتها على إعطائها أو منحها المزيد من اللامركزية في تنظيم شؤون المنظمة الإدارية والصناعية والاقتصادية ومع ذلك، فقد ضلت تلك المنظمات تعاني من إحداث تغيير تنظيمي والذي ساد المنظمات الجزائرية.

# الفصل الثالث

## الفعالية التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

أولاً: تحديد المفاهيم للفعالية التنظيمية

ثانياً: المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية

I- الكفاءة والنظرية الفيبرية

II- الرضا الوظيفي ومنطلقات ابراهم ماسلوا

III- أنسنة بيئة العمل ومنطلقات إلتون مايو

ثالثاً: محددات الفعالية التنظيمية

رابعاً: معوقات الفعالية التنظيمية

خامساً: مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية

أولاً: تحديد المفاهيم للفعالية التنظيمية.

-تعريف الفعالية اصطلاحاً:

هي التي يوصف بها فعل معين، وهي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها. (محمد عاطف غيث، دس، ص138)

-الفعالية التنظيمية:

عرفها إيتزيوني: على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات (محمد علي محمد، 2003 ص 305) أما سيمون: فيرى أن المنظمة الفعالة أقوم أساساً على نظرية اتخاذ القرار فقد ربط مسألة تحقيق الأهداف الفعالية بفكرة ترشيد وهنا يتطلب اختيار أفضل البدائل لتحقيق أهداف المنظمة (محمد علي محمد، 2003 ص 305).

-ونستنتج أن التعريف الأول ركز على النموذج المستخدم في المنظمة والذي من خلاله تتحقق الأهداف.

أما التعريف الثاني ركز على نظرية هيريت سيمون من خلال البديل الأفضل لاتخاذ القرار منه تحقق الأهداف الرشيدة للمنظمة.

**تعريف آخر:** هي مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقلة للخطر أو الاستنزاف ( محمد عاطف غيث، 2006، ص 288) .

**تعريف آخر:** هي إنجاز أهداف المنظمة، وإتباع حاجات الجماعة والإسهام في رفاهية العاملين على المدى القريب والبعيد والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة (قجة رضا، 2008، ص10).

من خلال التعريفين نستنتج أن من أهداف المنظمة يجب استغلال الأمثل للموارد سواء البشرية أو المادية من أجل إتباع حاجات المنظمة والحفاظ على استمراريتها وهذا ما أكد عليه التعريف الأول .

**المفهوم الإجرائي:**

هي قدرة المنظمة على الاستغلال والانسجام الأمثل لما تتوفر عليه من موارد متاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أقصى أهداف المؤسسة

-أبعاد الفعالية التنظيمية:

أ-الرضي الوظيفي:

يعرف على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. (السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 259)  
\*تعريف لوك:

حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضي عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 117).  
\* تعريف فروم:

عرفه فروم بأنه " الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم وأدوارهم المهنية"، وقد ذهب فروم على أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلي الرضا عن العمل وهي: الأجر، والطاقة المبذولة، وإنتاج السلع والخدمات والتفاعل الاجتماعي، والمكانة المهنية (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 179).  
ب- أنسنة بيئة العمل: (العلاقات الإنسانية):

الواقع أن عبارة العلاقات الإنسانية هي عبارة تشير إلي أية صورة سلبية أو ايجابية من صور العلاقات التي تمر بين عنصرين (طرفين) من العناصر التي تنشأ في مكان معين (بونوة على، 2015، ص 55)

ثانيا: المقاربة النظرية للفعالية التنظيمية

I- الكفاءة والنظرية الفيبرية:

يعتبر " ماكس فيبر " من أبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات في مجال التنظيم، واعتقد ماكس فيبر أن المؤسسة البيروقراطية من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية، على العناصر البشرية وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية.

لقد وضع فيبر مفهوما بيروقراطيا يضم مقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع المناصب ويتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة ذلك يكون العمل ولكل مكتب نطاق واضح ومحدد للمسؤوليات ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف ويشكل المنصب حياته العملية.

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

- 1- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه.
  - 2- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية ذو مضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.
  - 3- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعته من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلف المنظمات أو الظروف المحيطة بها.
  - 4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلي وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالي من الخبرة والكفاءة العملية
  - 5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء تعليمات وتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها وان يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة والكفاءة مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي بالجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.
- وفي الأخير ماكس فيبر بدا تحليلية للرأسمالية الحديثة بالفحص والدراسة للعناصر ومتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها غير أن ما يأخذ على ماكس فيبر أن نمودجه مثالي وانتقده ميزتن بسبب تركيزه على الجوانب الايجابية للبيروقراطية واغفل الجوانب السلبية.

## II- الرضا الوظيفي ومنطلقات ابراهم ماسلوا:

تعتبر نظرية ابراهم ماسلوا أنها ركزت على سلوك الإنسان على أساس حاجاته وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير مشبعة، حين إشباعها فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى إتيان من سلوك يؤدي إلى خفض حالات التوتر، ولا يزال التوتر إلا بإشباع الحاجة، ويرقي إشباع الحاجة من الحاجات الأخرى عن طريق إشباع الحاجات الأهم ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي للحاجات.

مدرج الحاجات إبراهيم لماسلو:



(شاكِر عبد الحميد، 2002، ص103)

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة إلى خمس مستويات على النحو التالي:

1- حاجات أساسية وتسمى أحيانا فيزيولوجية كالحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم الحاجات الإنسانية

2- حاجات إلى الأمن والضمان: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية العامل من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على المستوي المعيشي وأمان عدم تسريح العاملين، لان الاستمرارية في العمل، تعمل على تعزيز الرضي الإدراكي الذي يلعب دورا في تحقيق ديمومة المؤسسة، ويرى البعض ان دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن والأمان وهي:

3- موقف الرؤساء من العاملين في اتجاهاتهم النفسية نحوهم .

4- معرفة الفرد لما يراه منه كمعرفته للأنظمة، واللوائح تخص المنظمة وفرص التقدم في العمل ودرجة قبول عمله.

5- ثبات نظم الثواب والعقاب .

6- الانتماء: وتمثل حاجة مشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي.

7- الحاجة إلي الاحترام وتقدير الذات: وتمثل حاجة إلي الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم ويقول أبراهم ماسلوا بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

9- الحاجة إلي تحقيق الذات: وتمثل إلي تحقيق الأهداف والطموحات التي ينظمها الفرد في الحياة وتعد هذه الحاجة أعلى مستوي في تنظيم ماسلوا الهرمي للحاجات.

وفي خضم ما سبق نستنتج نظرية ماسلوا قد أهملت اختلافات الفردية لدي الأفراد بمعنى أ أن مستوي الكفاية والرضي من الحاجة ما قد يختلف من شخص لآخر، وقد يكون من وقت لآخر أيضا لدي نفس الشخص إذا ما برزت الحاجات الأخرى أو حدثت متغيرات جديدة، أيضا أنه ليس بالشرط أن تتبع ترتيب السلم الهرمي للحاجات لان سلوك الفرد يعمل على تحقيق الحاجة التي يرغبها التي تحقق هدفه (عبد الله بن عبد الغني طجم، 2003، ص114-115) .

### III- أنسنة بيئة العمل ومنطلقات إلتون مايو:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية من أهم النظريات التي ركزت على كيفية تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ولقد أكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وقد أكدت أيضا على توقعاته، واقتربت هذه الحركة بالعالم الاسترالي رائد مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" والذي يعتبر الأب الروحي لها أين قام رفقة زملائه بالدراسة الامبريقية طبقت أساليب البحث العلمي بجامعة هارفارد، والذي أجرى دراسته في مصانع ويسترن الكتريك في سنة (1923-1933).

هذه الدراسة عرفت بالدراسة الهاوثورن التي أقيمت ذلك بإجراء عدد من التجارب التي هدفت إلي مدي معرفة الظروف الفيزيقية والمعنوية في زيادة الإنتاج وأفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- أن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة لكونها نظام فني العمل الإنساني نشاط جوهري
- أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل إذ انه من الممكن أن يلجأ العمال تفيد مستوي الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكامنة، بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن تفسر السلوك في ضوءها فحاجة العامل للشهرة والمكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء، تلعب دورا أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيقية ونظام الأجور (حسين حريم، 2002، ص62).

ويعود الفضل الكبير إلي دراسات الهاوثورن في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي (لطيفة طبال، 2012، ص127).

ونجد ما قدمه "التون مايو " حين تمخضت عنه تجارب الهاوثورن في مصنع ويسترن إلكتروك من إنتاجية الفرد، إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في الظروف البيئية للعمل، نتيجة لتطوير مفهوم أسنة بيئة العمل لتحقيق الفعالية داخل المنظمة .

ورغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلي دراسات الهاوثورن، ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، إلا إنها يمكن القول أن هذه الدراسات لفتت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة الاتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلي جوانب إنسانية واجتماعية، كمفاهيم مهمة لتحسين الإنتاجية .

لقد أعطت هذه الأبحاث اهتمام الشعور الإنساني والعلاقة بين العاملين، أهمية كبيرة لتعزيز الفعالية وغرس روح المواطنة التنظيمية لدي العاملين داخل المنظمة.(عمر محمد دره، 2009، ص114)

### ثالثاً: محددات الفعالية التنظيمية:

#### 1- الداخلية: وترتبط بمحلات المؤسسة وعملياتها:

- **تخطيط وتحديد الأهداف**، أي قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط للمسار الذي يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.
- **المهارات الاجتماعية للمدير**: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المؤسسة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل في العمل (العشرات).
- **المهارات العملية للمدير**: حتى تحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد أن يتجلى أعضاء المؤسسة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بانجاز الأعمال.
- **التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة**: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات**: يرى الكثير من الباحثين والمديرين إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- **تدريب وتنمية قدرات الأفراد**: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات آرائهم في العمل.
- **التأخر والغياب بين العاملين**: ويكمن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المؤسسة مؤشر هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المؤسسة فمعظم الباحثين والمسيرين إن العامل الراضي أكثر إعطاء ( أداء ) من غيره .

## 2- المحددات الخارجية:

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المؤسسة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المؤسسة لحل المشكلات.
- البقاء: عندما تتجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة
- التطور: يتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير مستلزمات المؤسسة (نجاح قريشي، 2006، ص 72)

## رابعاً: معوقات الفعالية التنظيمية:

### 1-العوامل الفنية والتكنولوجية:

وهي تتمثل بجميع العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والمكائن والأدوات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي، وترتبط هذه العوامل "وهي ذات طبيعة عامة بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها القيمي بوجه عام.

### 2-العوامل المرتبطة بالموارد البشري:

وهي تشمل الروح المعنوية للأفراد في اتجاهاتهم ودوافعهم، ورغباتهم وسبل الاتصالات المعتمدة بينهم "العلاقات"، والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الحاصلة في العمل، إضافة إلى العلاقات الغير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار التنظيمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة..

### 3-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع، في الوقت والمكان المناسبين، وتعد هذه المتغيرات وآثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير المستلزمات وتحقيق الأهداف فيها. (خليل محمد حسن الشماع، 2007، ص333-334).

## خامسا: مناقشة بحثية لواقع الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

إن المنظمات الجزائرية وكباقي المنظمات سواء كانت عامة أم خاصة سعت الدولة بعدة استحداثات وتغييرات، وذلك لضعفها في السير الحسن للمنظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية، رغم تجنيد كل الآليات والميكانيزمات وحتى الطاقات البشرية وخاصة المادية التي لا تعد ولا تحصى، ودون التخلي عن التكوينات والتدريبات الخارجية، التي تقوم بها وهذا من أجل النهوض والتقدم والخروج من دائرة التخلف، لكن ما يحدث اليوم في مؤسساتنا أن أصحاب المهارات والكفاءات مهمشون وعدم الجدية تقريبا في كل أعمالهم حتى إن الفعالية اليوم أصبحت تتماشى مع أصحاب النفوذ وحتى قنوات لها الفضل الكبير إن أردت المنظمة في النهوض وذلك عن طريق الرأي العام بنشر الوعي الحقيقي والتخلص من منطقة الشك كما تحدث مشال كرزي عن صدمة الميدان وهذا ما يحدث في جل مؤسساتنا وهذا الواقع هو الذي يتحدث فكل الإدارات. اليوم في قوانينها وفي مخططاتها فهي في القمة من الفعالية لكن، اليوم إذ لم نستثمر في العنصر البشري وتنمية قدراته ومرافقته حتى نغرس فيه ثقافة العمل والرقابة الذاتية، وإعطائه جميع حقوقه مع مراعاة قيمه ومشاعره واتجاهاته وملاً حياته بالمزيد من الاحترام وتحقيق كل آماله ومن كل هذه الحوافز الأخلاقية قد نبعث روح العمل لان العمال عندما يجدون من يلح في طلباتهم لتحقيق أهدافهم وهذا قد يضع المؤسسة في موضع بيته مثل ما هو موجود في المنظمات اليابانية وهذا يؤدي بالعامل بالدفاع عن المؤسسة لكن ما يحدث في منظماتنا إن العامل مهمش تحت مفهوم لم يتفق على تعريفه " الخبزة " ظنا منه أن حياته أكل وشرب وهذا ليس بالا مر البعيد انه يقضي على روح الابتداع والابتكار والقضاء على طموحاته وبكل ما تحمله من معاني ويؤدي إلي الروح الإتكالية لدي العاملين.

# الفصل الرابع

## المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- مجالات الدراسة
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- المنهج المستخدم
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- مجتمع البحث وخصائصه
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

**1- مجالات الدراسة:**

يمثل المجال العلمي عنصرا مهما في البحث باعتباره المحدد لما نصبو إلى تحليله بدقة للتحقق من فرضياتنا سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو الاستدلال.

تبلورت مجالات الدراسة في سياقها المنهجية المنطلق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيت فحواه ، كترسيمة منهجية تكشف في أبعادها، المكانية، الزمنية، البشرية، عن المحاكاة المكرسة التي تتماشى مع أهداف الدراسة وفرضياتها.

**1-1-المجال المكاني :**

يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيم، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم تنظيمه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، ولهذا استدعت الدراسة لمنظمة عمومية خاصة تتوفر فيها الخصائص و المتطلبات المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة .

- تأسست مديرية الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج سنة 1976 أين كان انضمامها إلى المنظمة الدولية للحماية المدنية بناء علي الأمر: 16/76 المؤرخ في: 20 فيفري 1976 المتضمن إلى الانضمام إلى ميثاق المنظمة الدولية للحماية المدنية المعد في 17 أكتوبر 1966 بموناكو، وفي 18 ديسمبر 1990 وتم تحديد واعتماد الفاتح مارس من كل سنة يوما عالميا للحماية المدنية .

وتعد ولاية برج بوعريريج من ولايات الهضاب العليا الشرقية، تقع في الشرق الجزائري وتعتبر همزة وصل بين الشرق والغرب والجنوب، انبثقت هذه الولاية على التقسيم الإداري لسنة 1989 مقسمة إداريا إلى 10 دوائر و34 بلدية ، يحدها من الشرق ولاية سطيف ومن الغرب ولاية البويرة ومن الشمال ولاية بجاية ومن الجنوب ولاية المسيلة .

**1-2-المجال الزمني:**

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية للموظف بميدان الدراسة .

**1-3-المجال البشري:**

يبلغ العدد الكلي لهذه المنظمة في واقع مجال الدراسة لبحثية 53 عامل من الجنسين "ذكر وأنثى".

## 2- المجال الزمني:

كانت الجولة الاستطلاعية في يوم 2018/04/05 تم فيها الوقوف علي الواقع البحثي من خلال التعرف علي عدد المصالح والشكل الداخلي للمؤسسة، والظروف الفيزيائية والتعرف علي الهيكل التنظيمي وجمع المعلومات من المقربين من المنظمة. ومهلت لهم ملئ الاستمارة لمدة أسبوع، من أجل تسهيل عليهم ملئ الاستمارة، وانتهت مدة التريص يوم 2018/05/03 .

## 3- المنهج المستخدم:

ولطرحنا أسئلة بمساعدة الاستدلال العلمي من أجل الملاحظة أفضل وهذا لا يعني أننا وفق مسعى غير واضح بل يتم ذلك وفق المنهج، وهذا المنهج محدد هنا لمجموعة من الإجراءات والطرق وطرق الدققة المتبناة من أجل الوصول إلي نتيجة أن المنهج في العلم جوهري، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج (موريس أنجرس، 2006، ص36) .

للتحقق من الدراسة و أهدافها و تأكد من مدى صدق فروضها دعت الإجراءات المنهجية والفنية وفي خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي. لقدرته علي الوصف للمواطنة التنظيمية التي تتجسد في منظومة الإيثار، وتتمثل في التضحية بالاهتمامات الشخصية من طرف العمال وتقديم أعباء إضافية التي تحتاجها المؤسسة بدون مقابل وهذا دليل علي وجود سلوك المواطنة وتقديم المساعدة للعاملين الجدد وتوضيح لهم كل ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم ومن خلال تعزيز وعي الضمير لدي العمال مما يؤدي تحقيق الالتزام بمواعيد العمل وتكريس الانضباط الذاتي لديهم، وتفعيل الإخلاص في العمل التي تحتاجها المؤسسة ونجد السلوك الحضاري يعمل علي اهتمام بالحضور في اللقاءات والاجتماعات والدفاع عن سمعة المؤسسة.

أما الفعالية التنظيمية تتمثل في الرضا الوظيفي يعمل علي تقليل من معدل دوران العمل السلبي ومن غياب العاملين وتحقيق درجة التوافق مع ادوار قيم التنظيمية من خلال تعزيز الكفاءة التي تعمل علي تحقيق مستوي المهارات الوظيفية وإطلاق طاقات إبداعية ونجد أنسنة بيئة العمل تعطي أهمية للمورد البشري وتجسيد مشاركة العاملين لحل المشكلات وتوفير اتصال مفتوح لدي المؤسسة محل الدراسة عدي بذلك هذا المنحني الاحترام والحرية بهدف إبراز العلاقة بينهم داخل المنظمة .

## 4- أدوات جمع البيانات:

## 4-1- الاستبيان:

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تفترض لبلوغ المصداقية والدقة في البحوث والدراسات ذات الطابع العلمي، يجب أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع معالج، وانطلاقاً من هذه التسمية أفادت استمارة الاستبيان التي تعرف بشكلها شيوعا، سبب الآراء وهي وسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة أسئلة المعينة في شكل استمارة يمالئها المجيب بنفسه . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص188)

تعريف آخر: هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، يهدف إلى اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها. (موريس أنجرس، 2006، ص 204)

والغرض المنهجي من تطبيق استمارة استبيان هو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية نظراً للخاصية الثقافية والتعليمية لجمهور البحث، تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت 32 سؤالاً موجهة إلى 53 موظفاً من جميع المستويات، واسترجعت 38 استمارة. والاستمارات المتبقية لم تسترجع لأسباب منها: اثنان عطل مرضية، ثلاث موظفين إجازة سنوية، والباقي لم ترد. وبوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى مع متغيرات الدراسة وهي كالاتي:

**المحور الأول:** يتضمن الخلفية الاجتماعية والاقتصادية تتعلق بالخصائص المهنية الفاعلة، جنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوضع المهني.

**المحور الثاني:** خصص للمتغير المستغل: المواطنة التنظيمية فقد تم تبويبه إلى ثلاث محاور فرعية تتماشى مع مؤشرات وكل محور يتضمن سؤال مفتوح وفيه الاختياري والمغلق

**المحور الثالث:** خصص للمتغير التابع: الفعالية التنظيمية فقد تم تبويبه إلى ثلاث محاور تتماشى ومؤشرات سؤال مفتوح وأسئلة مغلقة. وهو الوقوف على فهم معمق ومتكامل.

## 4-2- المقابلة الحرة :

هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر ومجموعة أشخاص، تطرح من خلالها الأسئلة ويتم التسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة . (منذر الضامن، 2007، ص99)

ويمكننا القول أن المقابلة هي بمثابة الاستمارة شفويا، فبدلاً من أن يكتب المبحوث الكتابة فإنه يتحدث بهي شفويا وجهها لوجهه والقائم بالمقابلة لابد أن تكون له مهارات وقدرات معرفية في إجراء المقابلة ليحصل علي ما يريده من معلومات من المبحوث. خصائص المقابلة: المقابلة كأداة من أدوات البحث لجمع المعلومات لها عدة خصائص أهمها:

-المقابل والمستجيب: شخصان كريمان ومن هنا فإن على المقابل أن يقدم نفسه للمستجيب بطريقة جيدة.  
- أن مفتاح المقابلة هو بناء علاقة جيدة ودافئة مع المستجيب وهذه تتعلق بشخصية المقابل، وقدراته ومهاراته في حظ مثل هذه العلاقة المبنية علي الاحترام.

- المقابلة لا تقتصر وجها لوجه إذ أن من الممكن أن تتم عن طريق التكنولوجيا "المساجر"، التواصل الاجتماعي ... الخ .

4-لا تقتصر المقابلة علي فرد واحد، إذ من الممكن أن تشمل مجموعة. (منذر الضامن، 2007، ص، 101).

#### 5- مجتمع البحث وخصائصه:

#### 5-1-مجتمع البحث:

تمثل المعاينة في حيزها المنهجي مجموعة من العمليات ترنو إلي بناء عملية تمثيلية لمجتمع البحث المقصود، فهي تبلور كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، ونظرا لطبيعة الدراسة أهدافها ومنهجها المعتمد. تم استخدام المعاينة الاحتمالية وتحديد العينة العشوائية، والتي تم بحثها من خلال أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم عينة البحث.

ويكمن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

- تساهم في وضوح الرؤية لدي الباحث حول واقع المؤسسة.

- صغر حجم العينة.

- فحص النتائج بدقة واختبار سلامتها سواء كانت مرغوب فيها أو العكس

-الكشف علي النواحي التي يجهلها الباحث وليس بهدف إثبات المعلومات التي يعرفها.

- تساعد الباحث علي للوصول غلي الحقائق المنشودة .

- تساهم في وضوح الرؤية لدي الباحث. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 131-132) .

\*المسح الشامل :

يعتمد علي الطريقة المسحية علي تجميع بيانات يقوم بهيا الباحث عن موقف معين بالاعتماد علي عدد الحالات في موقف معين ،وقد تقوم بتجميع البيانات لمسح جميع السكان أو مسح عينة للمجتمع مختارة اختيارا دقيقا لتمثل المجتمع تمثيلا تاما ،وذلك للوصول إلي حقائق تسهم في حل المشاكل فالمسح طريقة أو منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومحددة وذات أهداف ثابتة يساعد في اكتشاف علاقات معينة بين مختلف الظواهر . ( مروان عبد المجيد إبراهيم ،2000، ص131-132 ) .

### 5-2- خصائص المجتمع:

-الجنس:

- الجدول رقم 01 متعلق بمتغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
71.1%	27	ذكر
28.9%	11	أنثي
100%	38	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه كشفت الدراسة الإمبريقية أن عينة حسب متغير الجنس فاقت النصف في عدد الذكور والتي قدرت نسبتهم ب: 71,1% وهذا راجع إلي طبيعة المهنة أنها تعتمد علي الرجال أكثر من النساء، لكونها مهنة شاقة ومرهقة .

أما فيما يخص نسبة النساء التي جاءت في المرتبة الثانية وهذا مؤشر علي إن الإناث لهم الرغبة أكثر في الاتجاه نحو التعليم والمؤسسات الخاصة التي تنتج المأكولات الصناعية والالكترونية وخاصة الطابع الإداري والتي قدرت نسبتها في هذه المنظمة 28,9 % وهذه النسبة قريبة من الثلث أي 3/1 من المجموع الكلي.

وهناك قوانين تنص على حماية المرأة من العمل الليلي (اتفاقيات وحتى النقابات تدافع على عمل المرأة ليلا).

الدراسة التي أكدت على عمل المرأة هي دراسة تحليلية عن دور المرأة في المجتمع المعاصر (لاحسان محمد الحسن الحائز على جائزة نوبل في العلوم الاجتماعية، 2008). ودراسة(السعود،2008). تناولت عدة متغيرات منها الجنس.

-السن:

الجدول رقم (02): يبين أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	السن	التكرار
18.4%	من 25 إلى 35 سنة	7
57.9%	من 35 إلى 45 سنة	22
23.7%	من 45 إلى 55 سنة	9
100%	المجموع	38

من خلال الجدول الموضح أعلاه كشفت البيانات الكمية الإمبريقية والمتعلقة بتوزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الفئات السنوية. فان أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم (35-45 سنة) والتي تحتل الصدارة ب 57.9% والتي تمثل أكثر من نصف العينة، ثم تليها فئة أكثر من (45-55 سنة) بنسبة أقل من نصف عينة الصدارة حيث قدرت بنسبة 23.7% ومن جهة أخرى نجد أن فئة (25-35 سنة) أقل من سابقتها و قدرت نسبتها إلى 18.4%، وبناء على هذه النسب ان مفردات عينة الدراسة هي من فئة الشباب وهذا كون المنظمة تعتمد على الذين لديهم الخبرة في التسيير والتنظيم والذين يملكون الميدان أكثر. وهذا بكون المؤسسة حساسة. وتعتمد على الشباب في وحدات التدخل كونهم لديهم طاقات أحسن من فئة التي تحتل الصدارة، وهذا ما أكدت عليه الدراسة.

-الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم ( 3 ) يبين الحالة الاجتماعية لدي أفراد العينة

النسب المئوية	التكرارات	
15.8%	6	أعزب
84.2%	32	متزوج
/	/	مطلق
100%	38	المجموع

المصدر: س(3)

من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم (03) نلاحظ أن الدراسة الإمبريقية قد تبين لنا أن الفئة المتزوجة والمقدر نسبتها بحصة الأسد ب: 84.2% وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة التي تعتمد على أصحاب المهارات والقدرات الفكرية وكون المهنة تعتمد على هذه الفئة. وتقدرهم وهي علي دراية

باحترامهم وقدرتهم على المسؤولية والى السياسة المنتهجة بين طرف المنظمة (قرب المؤسسة من الأسرة) في تسيير مهامها على نظام عمل يتوافق مع تأدية مهامهم الرسمية، ورغبتهم في حكم المناصب، أما الفئة التي تليها وهي فئة العزاب وقدرت نسبتها بـ15.8% كون هذه المؤسسة تعتمد في تسييرها على أصحاب الخبرات والقدرات العالية والفئة الأكثر صرامة ورزانة نجد العزاب دائما يفضلون العمل بالتناوب هروبا من العمل بالساعات، أما الفئة الأخيرة منعدمة كون المهنة لها شعور ومرونة في التعامل وهذا بفضل طبيعة المنطقة والظروف المعيشية المتوازنة، والأعمال والإرشادات والعمليات التوعوية المتضامنة مع المرأة، وكون المنظمة تقوم بأعمال إشرافية حساسة تعود بالفائدة عليها.

-المستوى التعليمي:

جدول رقم ( 4 ) متعلق بالمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
52.6%	20	ثانوي
47.4%	18	جامعي
100%	38	المجموع

المصدر: س ( 4 )

من خلال الجدول رقم (4) وفي إطار تحديد المستويات التعليمية لمفردات الدراسة في التنظيم الذي هو محل الدراسة، تحصلنا على بيانات كمية كما هي مبينة في الجدول أعلاه حيث احتلت فئة ثانوي الصدارة لأن طبيعة المهنة كانت بدون مستوى ومتاحة للجميع باستثناء في السنوات الأخيرة أصبحت تعتمد على المستوى أكثر والتي قدرت نسبتها بـ: 52.6% في حين نجد أن نسبة 47.4% من فئة "جامعي" ونستطيع القول بأن الفارق ضئيل وهذا قد يكون من طريقة القوانين التي كانت مفروضة سابقا.

وما يمكن قوله أن المستوى الثانوي والجامعي يميزون أغلب الوظائف، وهذا مؤثر على أن المنظمة تستقطب الطاقات البشرية والاستثمار في الرفع من روح التعاون والفعالية وتحقيق سياسة أو الرسالة والرؤية التي تأسست من أجلها المنظمة .

-الوضع المهني:

جدول رقم (5) يبين الوضع المهني

النسبة المئوية	التكرارات	الوضع المهني
13.2%	5	بسيط
42.1%	16	مؤهل
44.7%	17	متخصص
100%	38	المجموع

المصدر: س (05)

من خلال الجدول رقم (05) ومن خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه والمتعلق بالوضع المهني في المنظمة محل الدراسة كشفت لنا المعطيات الكمية أن نسب كل من "مؤهل متخصص" نسبة متقاربة حيث بلغت نسبة مؤهل 42.1% أما قيمة المتخصص 44.7% وهذا قد يكون من الأهداف المسطرة التي تتبعها المنظمة المتعلق بنظام العمل فأما فيما يخص ذو الوضع البسيط فقد قدرت نسبته بـ: 13.2% وهذا راجع إلى سياسته الحديثة في التوظيف بالحفاظ على أصحاب الخبرة والمهارات والاعتماد عليهم واستشارتهم .

#### 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

-استخدام spss:

تم اعتماده في الدراسة البحثية علي برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (من خلال معالجة البيانات علي الحاسوب واستعمال برنامج ذكره بغرض معالجة البيانات الكمية وفق لتحديد العلاقة بين المتغيرات وهذا هو الغرض من دراستنا. وتم الاعتماد عليه لـ:

\* معرفة النسب المئوية والتكرارات لأجل تكرارات فئة المتغير.

\* وصف خصائص عينة الدراسة

- معامل ارتباط بيرسون.

# الفصل الخامس

## عرض النتائج وتحليلها

أولاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

أولاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- مناقشة الفرضية الأولى:

الجدول رقم (06) يوضح علاقة مساعدة الزملاء بالمساهمة في الأهداف:

المجموع		لا		نعم		مساعدة الزملاء
%	ك	%	ك	%	ك	مساهمة الأهداف
94.7%	36	58.8%	1	94.6%	35	نعم
5.3%	2	41.2%	/	5.4%	2	لا
100%	38	100%	1	97.36%	37	المجموع

المصدر: س (07)، س (20)

من خلال الجدول رقم (06) الموضح أعلاه نجد أن مساعدة الزملاء تعد جزءاً من العمليات التنظيمية والتي تهدف إلى خلق نوع من الانسجام بين العاملين، وقد كشفت البيانات الكمية المتمثلة في الجدول أعلاه، والتي تبين العلاقة بين المتغيرين يتضح من خلال الاتجاه العام، أن درجته مساعدة الزملاء وقدرت نسبتهم 97.36% لها علاقة بالمساهمة في الأهداف تليها نسبة 2,64% أن درجة المساهمة في مساعدة الزملاء ضعيفة، ما يدل على فروق عالية بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 94.6% من الذين أجابوا بأن نسبة مساعدة الزملاء عالية مما يجعل لديهم القدرات للمساهمة في تحقيق الأهداف، وتليها نسبة 58.8% أن لا يمكن أن يكون هنالك مساعدة بين العاملين، وهذا ما يكتشفه الواقع التنظيمي، من خلال التنشئة الاجتماعية، وفي ضمن ما تطلبه الوظيفة من مساعدة واحترام ومبادرة في خلق مناخ ملائم لتعزيز مساعدة الزملاء فيما بينهم وذلك من خلال بعض البرامج التي تقوم بها المؤسسة من بينها التدريب، القيام بملتقيات والمناورات وهذا ما سيجعلهم ويدفعهم للرغبة في المساهمة في الأهداف المسطرة للمؤسسة، وما أكدته دراسة إلتونمايوافي في دراسته للعلاقات الإنسانية .

الجدول رقم (07) توضيح علاقة تطبيق التعليمات ونوع المهارات

المجموع		لا		نعم		تطبيق التعليمات نوع المهارات
%	ك	%	ك	%	ك	
%23.7	9	%58.8	1	%22.2	8	التحليل والاستدلال
%39.5	15	%41.2	1	%38.9	14	حل المشكلات
%36.8	14	/	/	%38.9	14	اتخاذ القرارات
%100	38	%100	2	100%	36	المجموع
		%2.63		%97,37		

المصدر: س ( 08 )، س ( 22 )

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن تطبيق التعليمات من المهمات الرئيسية التي يتحملها الموظف غلي عاتقه لتحقيق الرسالة والرؤية للمؤسسة وذلك بتعزيز المهارات لدي الفاعلين، وفي هذا نجد المعطيات الكمية في الجدول وإلي إيضاح العلاقة بين المتغيرين المتمثل في تطبيق التعليمات ونوع المهارات، ويتضح من خلال الاتجاه العام الذين أجابوا بـ نعم فقد قدرت نسبتهم 97,37% فأما الذين أجابوا بـ لا فكانت نسبة ضئيلة قدرت بـ 2,63%، وقد سجلت نسبة 58,8% أجابوا بعدم تطبيق التعليمات ونوع المهارات لديهم، في حين نجد نسبة 41,2% بعدم حل المشكلات وقد بلغت نسبة الذين أجابوا بنعم 38,9% في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا ما يكشفه الواقع الميداني الذي هو محل الدراسة ضعف الكفاءة والقدرات والمهارات العاملين في قدرة التحليل من خلال والاستدلال وحل المشكلات وضعف في اتخاذ القرار ونجد المؤسسة في هذا الشأن تتدخل بعض الأمور الشخصية والمحسوبة والعلاقات الخفية في التوظيف "المحاباة" ونقص الإمكانيات والبرامج التكوينية والنشاطات الاجتماعية وهذا يؤدي لنقص الزيادة في المهارات وقتل روح العمل الجماعي، وأيضا عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أما اتخاذ القرار يرجع إلي طبيعة السلطة التي تمنح الحرية في الرأي وهذا ما أكده ماكس فيبر.

الجدول رقم (08): يوضح علاقة تقديم المقترحات وتجسيد المهارات

المجموع		لا		نعم		تقديم المقترحات تجسيد المهارات
%	ك	%	ك	%	ك	
%89.5	34	%100	3	%88.6	31	نعم
%10.5	4	/	/	%11.4	4	لا
%100	38	%100 %7.89	3	100% %92.63	35	المجموع

المصدر: س (09)، س (21)

من خلال الجدول رقم (08) الموضح أعلاه يعتبر أن تقديم المقترحات سمة أساسية اليوم في إنجاح المؤسسة وثباتها وتحقيق رؤيتها والسياسة المتبناة من طرف المؤسسة لبعض الأعمال الدافعة وفي هذا الإطار ترمي البيانات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إلي إيضاح العلاقة بين تقديم المقترحات وتجسيد المهارات ويتضح من خلال الاتجاه العام أن الذين أجابوا ب نعم قدرت نسبتهم ب 92,11% فأما الذين أجابوا ب لا فقد قدرت نسبتهم ب 7,89% ونجد الذين أجابوا نعم تقديم المقترحات وتجسيد المهارات بلغت نسبتهم ب 88,6% في حين نجد ثلاث مفردات هم الذين أجابوا ب لا وبنسبة 100% في تقديم المقترحات وتجسيد المهارات، وهذا ما أكده هريرت سيمون حول البدائل المتاحة.

الجدول رقم (09) يبين علاقة الرغبة في الانجاز وحل المشكلات

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الانجاز
%	ك	%	ك	%	ك	حل المشكلات
%84.2	32	%69.2	9	%92	23	نعم
%15.8	6	%30.8	4	%8	2	لا
%100	38	%100	13	100%	25	المجموع
		%34.21		%65.78		

المصدر: س (10)، س (19)

من خلال الجدول أعلاه (09) تعتبر الرغبة في الانجاز عاملا أساسيا في نجاعة المؤسسة واستمراريتها وهذا لمل تحمله من طيات إنسانية تجعله يبادر في حل المشكلات التي توجهها، وفي هذا الإطار ترمي المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه إلى إيضاح العلاقة بين الرغبة في الانجاز وحل المشكلات ويتضح من خلال الاتجاه العام الذين أجابوا ب نعم قدرت نسبتهم ب 65.78%، فأما الذين أجابوا ب لا في المتغير فلقد بلغت نسبتهم 34.22% وهي نسبة أقل من المتوسط على أن هناك فروق بين النسبتين، وقد سجلت أعلى نسبة 92% أن لديهم رغبة في الانجاز وحل المشكلات في حين نجد نسبة 69.2% وهم من الفئة الذين أجابوا بعدم الرغبة في الانجاز وحل المشكلات. وهذا ما نجده في ميدان الدراسة.

لمل تحمله هذه المنظمة من قيم والتي تلعب دورا حيويا في غرس الرغبة في العمل وذلك من خلال الحوافز وبرامج تكوينية في زيادة الرغبة لديهم ، وهذا ما أكدته نظرية "أبراهم ماسلوا" في هرم الحاجات في تحقيق الانجاز للمؤسسة وإما حل المشكلات التي تعتبر عنصرا فعالا في تطوير المؤسسة.

2-مناقشة الفرضية الثانية:

الجدول رقم (10) يوضح علاقة حضور اللقاءات بالمدامومة في العمل

المجموع		لا		نعم		حضور اللقاءات المدامومة في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
%92.1	35	%90.9	10	%92.6	25	نعم
%7.9	3	%9.1	1	%7.4	2	لا
%100	38	%100	11	100%	27	المجموع
		%28.94		%71.05		

المصدر س (11)،س (24)

يعد أسلوب حضور اللقاءات من المحاور الرئيسية في البيئة التنظيمية، ولذلك تعمل كل منظمة على تجسيده وبذل أكبر جزء وهو من الأهداف التي يمكن أن يحقق ما تريده الإدارة، لأنه بفضل هذا الأسلوب قد يزيد من تحفيزهم ومهارتهم ويعطي لهم نفس في الاستقرار ولهذا تبرمج اللقاءات ، وأيضاً من أجل تدريبهم للوصول إلى أداء جيد . وقدرت نسبتهم بـ %92.6 وكشفت لنا المعطيات الكمية المتمثلة في الجدول أعلاه والتي تبين العلاقة بين المتغيرين، ويتضح من الاتجاه العام أنه لا يوجد توافق في حضور اللقاءات والمدامومة في العمل. حيث بلغت %71.05 في حين نجد أن نسبة %28.94 اقروا عكس ذلك . وقد سجلت أقل نسبة تؤيد حضور اللقاءات تحافظ على المدامومة في العمل ، في حين نجد أن نسبة %90,09 اقروا أن حضور اللقاءات يؤدي إلى المدامومة في العمل، كما أن هناك نسبة عالية أجابوا أن حضور اللقاءات تؤدي بهم إلى المدامومة في العمل وهو ما يكشف الفروق بين النسبيتين. وهذا ما أكدته نظرية التفاعل مع الحياة والتي تقوم على أنه لكل أفراد التنظيم طريقتهم في التعامل مع الآخرين.

جدول رقم (11) يوضح علاقة الاطلاع با لمواكبة

المجموع		لا		نعم		الاطلاع
%	ك	%	ك	%	ك	المواكبة
%86.8	33	%87.5	14	%86.4	19	نعم
%13.2	5	%12.5	2	%13.6	3	لا
%100	38	%100	16	100%	22	المجموع
		%42.10		%57.89		

المصدر: س ( 12 )، س ( 25 )

يعد الاطلاع والمواكبة من المهمات الأساسية في تحقيق أداء المؤسسة في هذا الإطار نجد أن البيانات الكمية المتمثلة في الجدول أعلاه إلى إيضاح علاقة بين الاطلاع والمواكبة. ويتضح من خلال الاتجاه العام بنسبة 57.8% أجابوا بنعم على الاطلاع والمواكبة أما الذين أجابوا ب لا فكانت نسبتهم 42.10% في حين نجد أن نسبة 86.4% أجابوا ب نعم لديهم الرغبة ودافع اتجاه الاطلاع والمواكبة. ونجد نسبة 87.5% أجابوا ب لا وهذا ما يكشفه الواقع التنظيمي من خلال القيم السلبية بدورها تعمل على غرس الثقافة وعدم الاطلاع . ولأن العامل كان غير مهتم بها. وهذا يعود إلى العمل المكثف وبعض النفوذ الخفي وخاصة التنشئة الاجتماعية والسياسية للمؤسسة والتي تفتقد إلى رعاية الظروف الخفية التي لا يصرح بها أي موظف.

جدول رقم ( 12 ) يبين علاقة حضور الاجتماعات والرضا عن العمل

المجموع		لا		نعم		حضور الاجتماعات الرضا عن العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
%55.3	21	%44.4	4	%58.6	17	نعم
%44.7	17	%55.6	5	%41.6	12	لا
%100	38	%100	9	100%	29	المجموع
		%23.68		%76.31		

المصدر: س(14)، س(20)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن حضور الاجتماعات من طبيعة النظام الداخلي المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل التقدم والازدهار وتعزيز الرضا عن العمل لدى أفراد المنظمة، وفي هذا الصياغة نجد أن المعطيات الكمية في الجدول أعلاه إلي إيضاح العلاقة بين حضور الاجتماعات والرضا عن العمل ويتضح من خلال الاتجاه العام الذي أجابون بنعم كانت نسبتهم 76,31% أما الذين أجابوا ب لا فكانت نسبتهم 23,68% وقد بلغت نسبة الذين أكدوا علي الإجابة ب نعم لحضور الاجتماعات والرضا عن العمل 58,6% أما نسبة الذين أجابوا ب عدم حضور الاجتماعات 44.4% وهذا ما يكشفه الواقع الميداني حول طبيعة المؤسسة وكل ما تحمل من رسالة ورؤية التي تأسست من اجلها وحتى واقع الثقافة التي يمتلكها الفاعلين من المواظبة في العمل والإستراتيجية المؤسسية عملت علي وضع البرامج التكوينية حول الإرشاد والقيام ببعض الأيام التحسيسية حول التوعية والإحساس بالمسؤولية كل هذه المهام الإنسانية ووعي الضمير وكل هذه العوامل ساهمت في تحقيق الرضا وهذا ما أكده إميل دوركايم حول القيم "أميل دوركايم، 1982 "أما الرضا عن العمل من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وبمختلف أنواعها والاهتمام الذي تقدمه هذه المؤسسة التي هي محل الدراسة "الحماية المدنية " وهذا طبقا لما تنص عليه سياسة المؤسسة للمجهودات الجبارة في العمل ومن كل ما تحد ثنا عليه لأجل تحقيق الرضا عن العمل.

الجدول رقم (13): يبين علاقة الأعمال الإضافية بالظروف الملائمة

المجموع		لا		نعم		الأعمال الإضافية
%	ك	%	ك	%	ك	الظروف الملائمة
%76.3	29	%80	4	%75.8	25	نعم
%23.7	9	%20	1	%24.2	8	لا
%100	38	%100	5	100%	33	المجموع
		%13.15		%86.84		

المصدر: س (13)، س (21)

تعتبر الأعمال الإضافية دورا مهما وقيمة مضافة للمنظمة من أجل التطور التنظيمي والتوجه نحو الأفضل وخاصة في ظل الظروف الملائمة والتي تقوم على تفعيل سلوك الأدوار الإضافية وفي هذا نجد أن المعطيات الكمية الموجودة في الجدول أعلاه إلى إيضاح علاقة الأعمال الإضافية والظروف الملائمة ويتضح من خلال الاتجاه العام الذين أجابوا بنعم قدرت نسبتهم ب 86.84% فأما الذين أجابوا ب لا كانت نسبتهم ب 13.5% وقد بلغت نسبة 80% أجابوا ب لا والمقدرة ب (04) أفراد أجابوا بعدم تقديم أعمال إضافية والظروف الملائمة في حين نجد نسبة 75.8% أجابوا بنعم توجد أعمال إضافية وهذا ما يكشفه الواقع المؤسسي وأن عدم التحلي بالقيم التنظيمية التي لها دورا مهما في التأثير على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم وهذا قد يكون سببه الخروج أو التسبب العشوائي عن العمل قبل الأوقات الرسمية وهذا من خلال مسؤول مصلحة الحماية العامة والإمداد أن المهنة تقوم على الأساس المادي أكثر منه على الأساس الإنساني (مصلحة الحماية العامة والإمداد يوم : 2018/04/26 على الساعة 10:00).

3- مناقشة الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (14): يبين علاقة الالتزام بالاستشارة

المجموع		لا		نعم		الالتزام
%	ك	%	ك	%	ك	الاستشارة
%42.1	16	/	/	%44.4	16	نعم
%57.9	22	%100	2	%55.6	20	لا
%100	38	%100	2	100%	36	المجموع
		%5.26		%94.73		

المصدر: س(15)،س(27)

يعد الالتزام الوظيفي عنصرا هاما لدى المؤسسة بقيامها بالإجراءات على المستوى التنظيمي وتوفير المناخ الملائم للعمال من خلال ثقافة الالتزام، وهذا ما نجده في بلدان العالم المتقدم أخذ شوطا كبيرا في تغيير ذهنية العاملين نحو الالتزام الداخلي والخارجي ومن هذا المنطلق يمكن تثمين أهمية الاستشارة لتقديم الاقتراحات لمؤسسة وفي هذا نجد البيانات الكمية في الجدول الموضح أعلاه، إيضاح علاقة الالتزام بالاستشارة، ويتضح من خلال الالتزام العام أن نسبة 94.73% الذين أجابوا بنعم بالالتزام والاستشارة، ونجد نسبة 5.26% الذين أجابوا ب لا عدم الالتزام والاستشارة وقد بلغت نسبة 44.4% الذين أجابوا بنعم هناك إلزام بين الموظفين وتقديم الاستشارة لهم وهذا ما يكشفه الواقع الميداني للمنظمة على وجود سلوك ايجابي حول الالتزام وذلك لطبيعة المهنة والحوافز التي تقدمها المؤسسة والحملات التوعوية والإرشادات والملتقيات حول تقديم صورة لائقة عن المؤسسة وهذا ما أكدته "تالكوتبارسونز" حول منظومة القيم.

الجدول رقم (15) يوضح علاقة تقديم العمل بالدراية

المجموع		لا		نعم		تقديم العمل
%	ك	%	ك	%	ك	الدراية
%55.3	21	%66.7	2	%54.3	19	نعم
%44.7	17	%33.3	1	%45.7	16	لا
%100	38	%100 %7.89	3	100% %92.10	35	المجموع

المصدر: س (17) ، س (28)

بعد تقديم العمل من الشؤون التي تهتم بها كل منظمة وهي وظيفة مهمة ، ذلك لأنها تعتبر حلقة وصل وترتبط ارتباطا موثوقا بالوظائف الأخرى للمؤسسة، وهذا قد تعزز من الدراسة وبالتالي تحقق المنظمة رؤيتها، ولتوضيح العلاقة بين كل من تقديم العمل والدراية، كشفت معطيات الدراسة الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والتي تمثل العلاقة بين المتغيرين، حيث يتضح من خلال الاتجاه العام أن هناك فارق كبير بين الذين أجابوا ب نعم والمقدرة نسبتهم 92.10% أجابوا بنعم في تقديم العمل والدراية (الإدراك) أما الذين أجابوا عكس ذلك فقدرت نسبتهم 7.89% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالذين أجابوا بنعم ، وقد سجلت أعلى نسبة 66.7% من الذين أجابوا ب لا، لا توجد علاقة بين تقديم العمل والدراية وهي نسبة فوق المتوسط فأما الذين أجابوا بنعم توجد علاقة بين تقديم العمل والدراية وفي المقابل نجد نسبة 54.3% أجابوا بنعم وجود علاقة بين تقديم العمل بالدراية، وما يمكن قراءته سوسولوجيا أن هذا راجع إلى بيئة العمل والقيادة الفعالة والمؤثرة وحتى طبيعة المهنة التي تمتاز بالقيمة الإنسانية، ويكون الموظفون أكثر حماسة لهذا السلوك عندما يشعرون بالارتياح والاحترام ودون الممارسات الخفية التي تحقق الأمور الشخصية على حساب الآخرين، وحتى البرمجة في القيام بالأعمال الإضافية كان لها دور روتيني في تلمين هذا السلوك .

الجدول رقم (16): يوضح علاقة المبادرات بمشاركة الأعمال

المجموع		لا		نعم		المبادرات
%	ك	%	ك	%	ك	مشاركة الأعمال
%92.1	35	%100	3	%91.4	32	نعم
%7.9	3	/	/	%8.6	3	لا
%100	38	%100	3	100%	35	المجموع
		%7.89		%92.10		

المصدر: س (16)، س (31)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أي فرد الأهداف في أي منظمة أو مؤسسة بحيث أن يتميز بسلوكيات أو مؤهلات غلي مستوي معين من الناجعة، والاستعداد وهذا قصد المشاركة في الأعمال وذلك للمساعدة علي تحقيق الأهداف المنظمة، وفي هذا الإطار ترمي المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه والتي تمثل العلاقة بين المتغيرين حيث يتجه من خلال الاتجاه ان هناك نسبة عالية أجابوا بنعم المبادرات والمشاركة في الأعمال والذين قدرت نسبتهم بـ 92,1 %، أما الذين أجابوا عكس ذلك حيث قدرت نسبتهم بـ 7,89 % وهي نسبة ضعيفة، في حين نجد نسبة 91,4 % أجابوا بـ نعم في المبادرات والمشاركة في الأعمال، وقد أجابوا ثلاث مفردات بـ لا في المبادرات والمشاركة في الأعمال ولقد بلغت نسبتهم 100 %، وما يمكن قوله حول هذه البيانات الكمية أن الواقع المؤسسي لما يتوفر عليه من إمكانيات وبرامج توعية ولما يحمله الموظف من ثقافة وتجسيد الأفراد لقدراتهم التحليلية .

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

إن أهمية أي دراسة تتعدي الجانب النظري المنطلق منه، ويتطلب هذا تدعيما ميدانيا من فرضيات الموضوع، كإجابة مؤقتة للتساؤلات المطروحة علي مستوي الإشكالية وبعد النزول إلي ميدان، وجمع البيانات وتفريغها ومعالجتها إحصائيا وتحليلها وتفسيرها كما تبين ذلك علي مستوي الجداول، فإننا في هذه النقطة نناقش الفرضيات في ضوء نتائج المتوصل إليها

- مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

للإيثار علاقة بالكفاءة للعامل، إذ تبين أن الإيثار كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية توجد علاقة طردية إيجابية ضعيفة للكفاءة كبعد للفعالية التنظيمية، وبذلك تحققت الفرضية

- لفرضية الفرعية الثانية :

للسلوك الحضاري علاقة بالرضا الوظيفي، حيث أشارت نتائج الدراسة أن السلوك الحضاري والرضا الوظيفي توجد علاقة طردية إيجابية ضعيفة، وبذلك تحققت الفرضية وعليه يمكن تفسير ذلك أن السلوك الحضاري له دور هام في تعزيز الرضا الوظيفي للعامل .

الفرضية الفرعية الثالثة:

لوعي الضمير علاقة بأن سنة بيئة العمل للعامل حيث أثارت نتائج الدراسة أن وعي الضمير كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية، وبالتالي توجد علاقة طردية ضعيفة تكاد تنعدم وعليه تحققت الفرضية الرئيسية، المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية وعليه تقبل الفرضية علي أنها توجد علاقة طردية إيجابية متوسطة بين المتغيرين، وهذا يعود إلي القيم بكل ماتحمله من معنى، والسياسة المنتهجة من طرف المنظمة والمتمثلة في الامتيازات والحوافز المادية والتكوين والنشاطات المتنوعة وتعزيز الآليات للقيام بالحملات التوعوية والتحسيسية من جميع المجالات بالإضافة إلي بعض التقديرات التي تمنحها المنظمة إلي الفاعلين في المنظمة.

# خاتمة

خاتمة :

لقد تم التأكيد عبر هذه الدراسة علي أن موضوع المواطنة في مجال التنظيم المؤسسي له أهمية كبيرة، مما يجعله الموضوع المهم والبحث المعمق لأجل تحديد آليات المواطنة لزيادة العلاقة بينها وبين الفعالية وتوفير شروط بلوغها .

هذه الرسالة توضح لنا دعم تعزيز المواطنة ودعم الإحساس بأهميتها اتجاه الفعالية، ودورها الكبير في تثمين العلاقة بين هذين المتغيرين "المواطنة وعلاقتها بالفعالية" بكل مؤشراتهما، واليوم كل المنظمات سعي لأجل إرضاء عمالها في التنظيم. وهذا من شأنه قد يؤدي إلي متانة العلاقات بين العمال داخل المنظمة وخارجها، وهذه المنظمة تعتبر رسالة ورؤيتها أهداف المجتمع بصفة عامة، والمنظمة بصفة خاصة، ولهذا فإن دعم المواطنة أمر حتمي لا يمكن أن نقتل من قيمته، ولهذا من طيات إلهية يمكن أن تحقق الفعالية والانسجام من الحفاظ لما تأسست عليه، فبدون المواطنة تزول العلاقات سواء داخل المنظمة أو خارجها، فبدونها يشعر العامل أنه وحيد وهذا أمر لا ينبغي أن نتراخي عليه لأنه يؤثر علي تماسك بين الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء والعملاء لأنها ركيزة أساسية في انسجام المنظمة والحفاظ علي نسقتها ولا اعتبارها حيوية في بناء تحقيق الفعالية.



# قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القواميس

1. ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، ج13، بيروت، لبنان، 1994.
2. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة لجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006

قائمة المراجع:

1. إبراهيم مروان عبد المجيد: أسس البحث العلمي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
2. أحمد بن سالم العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مطبعة جامعة الملك عبد العزيز، الإدارة، 2003.
3. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994.
4. بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية، لإشغال الطباعة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تنظيم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012 .
5. بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها علي الرضي الوظيفي، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة، الجزائر، 2015.
6. حسان الموسوي: الإدارة المعاصرة، ط1، دار مجد لأوي عمان، الأردن 2014
7. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة والنظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، بدون سنة.
8. حمزة معمر: سلوك المواطنة التنظيمية، كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، الجزائر، 2014.
9. خليل أحمد خليل: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، دار الحداثة للطباعة والنشر، لبنان، 1984.
10. خيضر كاظم حمود الفريجات: السلوك مفاهيم المعاصرة، ط1، دار الإثراء، الأردن، 2009.
11. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، سوريا، 2004.
12. شاكر عبد الحميد: علم النفس والإبداع، ط، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
13. شاكر عبد الحميد: علم النفس والإبداع، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

14. شلابي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، لدي عينة من موظفي الإدارة العلمية بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
15. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
16. عادل محمد زايد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري، جامعة القاهرة، مصر، 2000.
17. عاشور لعور: التمكين النفسي وتأثيره علي المواطنة التنظيمية لدي أفراد الحماية المدنية، دراسة ميدانية بالمديرية الولائية سكيكدة، 2014.
18. عبد الحميد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية للتنمية المورد البشرية، ط1، مكتبة العصرية، 2007.
19. عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ط1، دار الرضوان، 2000.
20. قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها علي أداء العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم وعلم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخض، باتنة، الجزائر، 2009.
21. كربوش محمد: إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، الجزائر، 2014.
22. لطفي طلعت إبراهيم: الخدمات الاجتماعية، ط1 دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007.
23. لطيفة طبال: عقله المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد2، البلدة الجزائر، 2014.
24. محمد الصيرفي: التحليل علي مستوي المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
25. محمد بن عبد الله الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي مدارس التعليم، رسالة ماجستير، السعودية، 2007.
26. محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2005.
27. محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
28. محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات، ط3، الجامعة الإسكندرية، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

29. محمد يا سين حسون: أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل ماجيستر، في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
30. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007.
31. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي، في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه، حيدرة، الجزائر 2004.
32. الموقع الالكتروني للحماية المدنية [www.himaya34.info](http://www.himaya34.info)

# الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع  
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة استبيان حول الموضوع

## المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية بولاية برج بوعريريج

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. قجة رضا

إعداد الطالب:

بن سلهوب الدراجي

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا على الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات للبحث مع العلم ان المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط

السنة الجامعية: 2017-2018

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2/ السن: من 25 إلى 35
- من 35 إلى 45
- من 45 إلى 55
- أكبر من 55 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي
- 5- الوضع المهني: بسيط  مؤهل  متخصص

ثانياً: بيانات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية.

I- بيانات متعلقة حول الإيثار:

- 7- هل تقوم بمساعدة زملائك في العمل؟. نعم  لا
- 8- هل تطبق التعليمات الموجهة إليك من قبل رئيسك بدون تردد؟. نعم  لا
- 9- هل تقدم مقترحات بناءة إلى رئيسك أو رؤسائك في العمل؟. نعم  لا
- 10- هل لديك رغبة في إنجاز المهام حتى في الأوقات غير الرسمية؟. نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا حدد السبب.....

II- بيانات متعلقة بالسلوك الحضاري:

- 11- هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تنظمها المؤسسة؟ نعم  لا
- 12- هل لديكم وقت محدد للإطلاع على المراسلات الإدارية؟. نعم  لا
- 13- هل تقوم بأعمال إضافية لتخفيف العبء على زملائك؟. نعم  لا
- 14- هل تحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل؟. نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا حدد السبب؟.....

### III- بيانات متعلقة بوعي الضمير:

- 15- هل تحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف؟. نعم  لا
- 16- هل تقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره؟. نعم  لا
- 17- هل تقدم العمل حتى وإن وجدت الأعذار؟ نعم  لا
- 18- هل تحرص على احترام ساعات العمل؟. نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا برر ذلك؟.....  
ثالثا: بيانات متعلقة بالفعالية التنظيمية.

#### I- بيانات متعلقة بالكفاءة:

- 19- هل تسمح لك المنظمة بحل المشكلات التي تواجهها؟. نعم  لا
- 20- هل تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؟. نعم  لا
- 21- هل لديك مهارات تجسدها في المنظمة؟. نعم  لا
- 22- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذه المهارات؟
- مهارة القدرة على الاستدلال والتحليل
- مهارة في حل المشكلات
- مهارة في حل اتخاذ القرارات

#### II- بيانات متعلقة بالرضا الوظيفي:

- 23- هل تقوم المنظمة على توفير الظروف الملائمة للعمل؟. نعم  لا
- 24- هل تداوم على عملك بانتظام؟. نعم  لا
- 25- هل أنت تواكب كل ما يحدث من تغير في مجالات العمل؟. نعم  لا
- 26- هل أنت راض عن أوضاع العمل؟. نعم  لا

- في حالة الإجابة بلا حدد سبب ذلك؟.....  
III- بيانات متعلقة بأنسنة بيئة العمل:

- 27- هل تستشيرك المنظمة في عملية اتخاذ القرار؟. نعم  لا
- 28- هل أنت على دراية بكل ما يحدث داخل المنظمة؟. نعم  لا

- 29- هل تتيح لكم فرصة المشاركة في النشاطات الاجتماعية؟. نعم  لا
- برر إجابتك؟ .....
- 30- هل تلقيتم تكويناً فيما يتعلق بفنيات التعامل مع المواطنين؟. نعم  لا
- برر إجابتك؟ .....
- 31- هل هناك أعمال تستدعي المشاركة في العمل؟. نعم  لا
- 32- في حالة الإجابة بنعم هل يعمل فريق العمل بانسجام؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بلا حدد سبب ذلك؟. ....

مدير: المديرية مقابلة مع السيد /العقيد لقرع عبد الحق

الفترة /المسائية/14:00

التاريخ 2018/05/06/

- كيف يتم تزويد العاملين بفنيات التعامل مع المجتمع المدني؟
- كيف تقومون بترتيب الندوات التي تزيد من وعي العمال حول المهام الموكلة إليهم؟
- هل تقومون بأعمال خارج إطار العمل في خدمة المجتمع المدني؟
- ما فائدة الندوات التكوينية التي تقومون بها؟
- كيف تقيم نظام المشاركة العمالية حول قضاياهم لهذه المديرية؟
- كيف تقيم ما تتوفر عليه مديريتكم من مستلزمات؟
- هل هي كافية لمتطلبات العمل لديكم؟

الهيكل الإداري لمديرية الحماية المدنية لولاية برج بوعريريج

