

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان علم الاجتماع  
فرع:  
تخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
الرقم:.....

الموضوع:

# المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إشراف الاستاذ: تومي الطيب

إعداد الطالب: لعلاوي فارس

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	وهيبة إشبيلي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	الطيب تومي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	محمد أوصيف

السنة الجامعية: 2017-2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

## الإهداء

❖ إلى أبوي الكريمين اللذين ربّاني صغيراً، و أمدّاني بالدعاء كثيراً ، أطال الله في عمرهما و جزاهما عنّي كل خير .

❖ إلى أولادي وقرّة عيني : طلال سليمان ، يونس، المنذر و إسراء أدامهم الله في طاعته و حفظه والتوفيق في الدراسة إن شاء الله.

❖ إلى زوجتي الكريمة التي كان لها الفضل الكبير في انجاز هذا العمل.

❖ إلى جميع إخواني و أخواتي و أولادهم دون أن أنسى أحد .

❖ إلى زملائي في العمل وكل عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة، وإلى زملائي في المسار الدراسي لنيل شهادة الماستر بجامعة المسيلة.

❖ إلى كل من عرفتهم وعرفوني ولم تتسع هذه الورقة إلى ذكر أسمائهم .

إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي.

## تشكر

نحمد الله عز و جل ان وفقنا لانجاز هذه المذكرة ،  
وألهمنا صبر الباحثين، و نسأله تعالى أن يجعل  
عملنا هذا اضافة جديدة لمكتبة المعرفة.  
نتقدم بالشكر الجزيل المشرف الذي لم يبخل علينا  
بتوجيهاته و نصائح طيلة مدة انجاز المذكرة فشكرا  
جزيلا استاذنا الكريم و من باب من لم يشكر  
الناس لم يشكر الله فشكر موصول إلى لجنة  
المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة  
وتصحيحها .

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
45	الجدول رقم 01 : يبين توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب الجنس.
45	الجدول رقم 02 : توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة.
46	الجدول رقم 03 : يبين توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب السن.
47	الجدول رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للعامل.
47	الجدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.
48	الجدول رقم 06: يبين طريقة بناء الثقة الجماعية بين المرؤوسين داخل المؤسسة.
48	الجدول رقم 07: يبين الاتصال المسؤول المباشر في عملية الرقابة ونقل المعلومات.
49	الجدول رقم 08: يبين حل المشكلات داخل المؤسسة مع المسؤول المباشر حسب فئة الجنس
50	الجدول رقم 09: يبين أسس الترقية من طرف الادارة حسب فئة الجنس .
51	الجدول رقم 10: يبين طرق تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار.
52	الجدول رقم 11: يبين المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل المعلومات.
53	الجدول رقم 12: يبين الهيكل التنظيمي ونمط القيادة حسب نوع الفئة .
54	الجدول رقم 13: يبين دور التكنولوجيا الحديثة و نظام الحوافز والترقية .
55	الجدول رقم 14: يبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الوعي ، الكياسة، الإيثار).
56	الجدول رقم 15: يبين بعدي السلوك الحضاري والروح الرياضية (المعنوية).

# مقدمة

## مقدمة :

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا اتساع البيئة الخارجية التي تمارس في إطارها المؤسسة نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل فيما بينها ,حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي .

والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكينها من مواجهة المشكلات والصعوبات عن طريق توفير مناخا تنظيميا ملائم داخل المؤسسة يتماشى مع أبعاد و محددات تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها وتضمن بقائها و استمرارها وتحسن أدائها وفعاليتها مع ضمان القدرة على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها .

ونظرا لطبيعة العنصر البشري الذي يشكل ابرز عناصر مقومات المنظمة فقد يحوي هذا الأخير على نقص في المهارات بسبب إهمال القائمين على إدارة المنظمات لبعض الجوانب الاجتماعية و النفسية لتحسين أداء العاملين .

لذا وجب على القائمين على إدارة المنظمات الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم مع محددات سلوك مواطنة تنظيمية عالية لدى عاملها مع تطوير المهارات الوظيفية للمورد البشري من اجل تحقيق أهداف التنظيم .

في إطار كل هذه المتغيرات التي سايرتها المؤسسات الجزائرية لكسب تحديات العصر ومسايرة التطورات جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على إبراز مدى علاقة وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة المسيلة من اجل تحسين الخدمات الاجتماعية خاصة وسمعة المؤسسة عامة .

وعليه جاء بحثنا لدراسة بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بتسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة, وقد اشتملت على جزئين رئيسيين , الجزء النظري والجزء الميداني .

واشتمل الجانب النظري على ثلاثة فصول , احتوى الفصل الأول التمهيدي والإطار العام والمنهجي للدراسة التي تم من خلاله عرض أسباب اختيار الموضوع والأهمية والأهداف المراد تحقيقها من البحث ثم صياغة الإشكالية وتحديد الفرضيات مع وضع ثم تحديد المنهج والتقنيات المستعملة وكيفية اختيار العينة مع عرض الدراسات السابقة ومناقشتها .



أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الغوص في ذكر أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي وأنواعه وتسلط الضوء على الاتصال كبعد من أبعاده وفي الفصل الأخير فتطرقنا إلى محددات و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و معوقاتنا وعلاجها .

وفي الجانب الميداني تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة ثم عرض وتحليلي البيانات الإحصائية تحليلا كميا وكيفيا لكل فرضية على حدا وفي الأخير عرض النتائج النهائية المتوصل إليها على ضوء الفرضيات أخيرا الخاتمة.

وعلى هذا الأساس جاء بحثنا للكشف عن الواقع ضمن دراسة اشتملت على ثلاث فصول فالفصل الأول تناولنا فيها التأسيس المفاهيمي و المنهجي لدراسة والذي تطرقنا فيه إلى أسباب وأهمية اختيار الموضوع , والأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى تحديد الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم الأساسية والمنهج المتبع وكذلك التقنيات المستعملة وطريقة اختيارها بعرض الدراسات السابقة.

ثم تناولنا في الفصل الثاني أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفي الفصل الثالث والأخير مناقشة النتائج المتوصل إليها على ضوء الفرضيات.....

الفصل التمهيدي الإطار العام للدراسة

الإشكالية

الفرضيات

مصطلحات الدراسة

أهمية اختيار الموضوع

الدراسات السابقة

تعقيب عن الدراسات السابقة

## الإشكالية:

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم و الذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق تنمية مستدامة في مختلف المستويات و لا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق الاهتمام المتزايد لمواردها المادية و البشرية. حيث تمثل هذه الأخيرة في المنظمات موردا رئيسيا من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، و منه لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة إلا عن طريق الاهتمام بهذا المورد البشري .

فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، لهذا فان المنظمة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها هذا ما ينعكس بالضرورة على جودة أداء العاملين بغرض الوصول إلى تحقيق أسمى أهداف المنظمة، وفي إطار السعي إلى تحسين أداء العاملين تسعى المنظمة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة.

ويعد من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزا للأفراد ومستكشفا للطاقات وإبداعات الكوادر البشرية خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي .

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على الاهتمام بسلوك المورد البشري الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي. حيث يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تباين سياستها ومن شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية بالارتقاء والروح المعنوية للعاملين مما ينعكس على تحقيق وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية لأفراد المنظمة.

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن "التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها و يتأثر بها من ناحية أخرى ، كما انه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية و المادية مع بعضها". (ذبيات، 1999، ص 34).

وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور في النصف الثاني من القرن العشرين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي. حيث أكدت الدراسات في هذا المجال على أهميته من خلال

تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة، من ثمة فان مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا وإيجابيا ( الأفراد و ما يحملونه من قيم وأفكار ، عادات سلوكية وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح ) يعدون من أهم مدخلات المنظمة.

لقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي نظرا لتعدد عوامل و مؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، حيث عرفه العميان ( 2013، ص 305 ) على انه عبارة عن " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة ، القيم، العادات، التقاليد والأعراف، الأنماط السلوكية ، المعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة".

ومنه فيعد المناخ التنظيمي الحجر الأساس في نجاح و فعالية أي منظمة كونه يشكل احد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، و عليه فان تبني أعضاء المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم الايجابي.

هذه الأخيرة التي شهدت مؤخرا اهتمام كبير لدى الباحثين والمفكرين للبحث عن السلوكيات التنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة.

لقد استحوذ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية عناية كبيرة من الباحثين خاصة في مطلع القرن العشرين، وأن الأفكار الأولى لمفهوم المواطنة أكدت على أن العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد، لها علاقة وطيدة بأداء المنظمات ولها إمكانية الاستفادة في توجيه السلوك التنظيمي، إذ تعد الأدوار الأساسية داخل المنظمة وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة. حيث تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي في المنظمات ويعود منشأ هذه الدراسات إلى دراسة " كاتز " 1964 KATZ " حيث أشار إلى اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة و اللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات و الأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاما اجتماعيا هشا و لذلك فان إطلاق إمكانيات و قدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النطاق الهامة و الأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية.

( محمد يس حسون، 2016 ، ص 48).

كما عرفها "أورغان 1977 ORGAN " على أنها الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين وسلوكياتهم الابتكارية التعاونية.( محمد يس حسون، 2016 ، ص 48).

من خلال استعراضنا لكلا المتغيرين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية نستطيع طرح بعض التساؤلات:

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة؟
- هل توجد فروق في المناخ التنظيمي لدى العاملين والعاملات ؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين والعاملات ؟
- ما مدى استخدام أبعاد المناخ التنظيمي الايجابي بالنسبة لموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة؟

#### فرضيات البحث:

- بناء على مشكلة البحث قد تم صياغة الفرضيات التي تتعلق بالبحث ومفادها:
- توجد علاقة وتأثير بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة.
- توجد فروق في المناخ التنظيمي حسب الجنس لدى العاملين والعاملات.
- توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس لدى العاملين و العاملات.
- يوجد تأثير ايجابي لاستخدام أبعاد المناخ التنظيمي بالنسبة لموظفي الصندوق.

#### مصطلحات البحث :

##### مفهوم المناخ التنظيمي:

كلمة مناخ في اللغة تعني تغير الحالة الطبيعية والجوية التي تميز موقع عن غيره من المواقع جغرافيا عبر فصول السنة.

**اصطلاحا:** هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني، الثقافة والقيم، العادات والتقاليد، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، 2013، ص 305)

**إجرائيا:** هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد حيث تحكم سلوكياتهم وقد يكون لها تأثير على أدائهم.

**مفهوم المواطنة:** إن البحث للأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمرا لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية.

لغة: المواطنة منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان وجمعه أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام و سكن به (ابن منظور، 1994، باب الوطن).

إن كلمة المواطنة أصلاً مشتقة من لفظة وطن، الذي يضم أبناءه بلا استثناء، وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط المواطن بالوطن، والمواطنة صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته.

فمفهوم المواطنة بشكل عام هو مفهوم اجتماعي سياسي متنوع الإبعاد، يتأثر بمستوى النضج الفكري و التطور الحضاري و القيم المتوارثة ، و من هنا تعد المواطنة صفة محمودة في كل مجتمع أساسها الانتماء و الابتعاد عن الفردية مع الاهتمام بالصالح العام. ( ناصر ،2003).

اصطلاحاً: و قد تم تعريف المواطنة على أنها شعور وجداني لارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض ،و هذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك ومن ثمة فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية

(قاسم زيدان، 2010،ص10).

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه للوطن ،وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطنين حدود الوطن ،فهي تعني الانتماء،والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه ، عندما يلتزم بالحقوق و الواجبات ، فهي علاقة بين فرد ودولة كما تحددها القوانين لتلك الدولة . (علي خليفة الكواري،2004،ص24)

### أهمية اختيار موضوع الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعريف و تسليط الضوء على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، حيث وجدنا أن العديد من الباحثين في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية خصوصا في مجال السلوك التنظيمي قد أولوا اهتماما بالغاً لهذا الموضوع لكونه ذو صلة بالأفراد و الموارد البشرية من خلال ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لديهم داخل المنظمة، بالإضافة إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي لدى موظفي الصندوق والذي يتيح الفرصة للموظفين بتوظيف طاقاتهم وقدراتهم في الانجاز الفعال .

كذلك قلة الدراسات الجزائرية في المجال الإداري التنظيمي التي تناولت هذا الموضوع، مع إثراء المكتبة في مجال العمل الإداري التنظيمي .

### الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية حيث يركز الكثير من الدارسين الأكاديميين على تحديد ورسم المسار المهني لأي دراسة على جمع المصادر التي تساعد الباحث في صياغة الفرضيات وضبطها وأدوات التحقق منها .

كما تبين الدراسات السابقة جهد الآخرين وأرائهم حول النتائج التي تحصلوا عليها في موضوع معين، ولكن هذا لا يعني أن الموضوع المراد دراسته غير قابل للبحث بل يمكن تقديم وإضافته في الرصيد المعرفي العام للموضوع .

وسنتناول فيما يأتي مجموعة من الدراسات الأكاديمية العربية والأجنبية التي تطرقت إلى متغيرات موضوع دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة .

وسيتم تناولها بطريقة كرونولوجية (زمنية) من الأقدم إلى الأحدث .

### 1 / الدراسات العربية :

#### أولا/ دراسة العامري (2003) السعودية

بعنوان محددات واثـر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وهدفت الدراسة بتعريف سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وأثاره على مختلف المنظمات.

وقد استخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم بدراسة وتحليل نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في جوانبه المختلفة بأسلوب تحليلي وبناء و تصور شامل يوضح محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية وقد توصلت إلى :

- تمثل الآثار الايجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية، زيادة القدرة على تكييف المنظمة والإبداع، زيادة فرص النجاح والاستمرارية.
- تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية من "الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة التنظيمية، عمر الموظف، الدوافع الذاتية، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية". (سدات لامية، 2016 ص8)

#### ثانيا / دراسة اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية الأردن (2008).

هي عبارة عن دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة بالأردن .

وقد اهتمت بعلاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية واتخذت الدراسة من أعضاء هيئة التدريس كعينة للدراسة وقد اعتمدت على الاستمارة وعدد من الإحصائيات من اجل الوصول إلى إثبات الفرضيات وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات :

- زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل ،وتشجيع الإدارة للجهد المبذول والتنمية الحيوية في العمل والتأكيد على نظام الحوافز والدافعية ذلك ما يتيح أمام هيئة التدريس لتبني سلوك المواطنة التنظيمية. (سدات لامية، 2016 ص9)

#### ثالثا/ دراسة رياض أبا زيد (2009) الأردن:

وكانت بعنوان التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الضمان الاجتماعي في الأردن. وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن، ولتحقيق أهداف البحث تم تبني الباحث استمارة استبيان من اجل تحليل النتائج .

حيث توصل إلى وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ،كما تبين وجود اثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة ولم تظهر النتائج أي فروقات في اتجاهات العاملين .

#### رابعا: دراسة معراج الهواري ومريم شرع (2009)،غرداية

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

ويهدف هذا البحث الى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى :

- يوجد تأثير معنوي طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة وكذا في رضا العاملين داخل البنك .

#### خامسا : دراسة حياة الذهبي (2013) ادرار

بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بادرار .

وتهدف الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستمارة جمع البيانات المتمثلة في عينة البحث لوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم (75) عاملا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\* إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .

\* عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل في المؤسسة الجزائرية .

#### سادسا: دراسة الأساتذة رشيد مناصرية و فريد بن حتو جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة .

وجاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة بإتباع إجراء مسح مكتبي لدراسات سابقة في الموضوع والتعرض لجوانبه النظرية ثم الانتقال لدراسة ميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية و الاستمارة الإستبائية ومعالجتها الإحصائية وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج منها:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة موبليس بوحدة ورقلة .

( سدات لامية، 2016 ص9)

سابعاً: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الأستاذ الجامعي وهي عبارة عن رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية من إعداد الطالبة الباحثة سادات لامية جامعة زيان عاشور الجلفة، حيث ركزت على مدى تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع استمارة الاستبيان في جمع المعلومات وتحليل النتائج .

وقد خلصت الدراسة الى نقص التوافق والاتصال بين الإدارة والأساتذة يؤدي إلى عدم رضاهم نتيجة ضعف الاتصال داخل الكلية حيث أن هذا التصرف في بعض الأحيان يؤدي إلى إعفاء وعزل العامل من المشاركة الفعالة في التنظيم و اتخاذ القرارات.

### 3/ الدراسات الاجنبية :

#### أولاً/ دراسة ايرتورك واخرون (2004) تركيا

كانت بعنوان تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير النفسي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية حيث تهدف الدراسة إلى معرفة واستكشاف الآثار النسبية للرضا الوظيفي و الالتزام على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين .

باستخدام استمارة استبيان لعينة عشوائية تتكون من (150) موظفا وكشفت الدراسة على مجموعة من النتائج:

\*هناك تأثير ايجابي لكل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و العدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

\*أن الموظفين الأتراك يعتبرون العدالة الإدارية هي أهم العوامل تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية . ( سادات لامية،2016 ص10)

#### ثانيا /دراسة ماركوكزي وكزين (2004) الصين و أمريكا

بعنوان أثار الإهمال على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تهدف إلى إيضاح أن تجنب التصرفات الضارة بالآخرين يلعب دورا رئيسيا في سلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا باستخدام الباحثين لاستمارة استبيان لتحقيق من فرضياتهم ل (524) مديرا أمريكيا

وصينيا ضمن ثلاثة مدارس (02) في أمريكا وواحدة في الصين حيث توصلوا الى ما يلي:

\*ان الجنسية الصينية ترى أن الحفاظ على درجة التناغم بين الأشخاص وحماية المصادر التنظيمية التي يمكن رؤيتها كسلوكيات مواطنة تنظيمية .

\*احتلت أبعاد المواطنة التنظيمية التالية (الروح المعنوية، اللطف، المجاملة) المراتب الأولى لدى المدراء الأمريكيين وهناك علاقة بين تجنب الضرر وارتفاع مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (سدادات لامية، 2016 ص10)

### تعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تناولنا (09) دراسات سابقة لها علاقة بمتغيري الدراسة المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية، (07) سبع دراسات عربية و (02) دراستان أجنبيتان وهذا حسب تناول كل دراسة لمتغيري الدراسة واختلاف المنهج البحث والبيئة (المكانية، الزمانية)، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعة الدراسة المنجزة حيث شملت على مذكرات ماجستير وأطروحات دكتوراه وبحوث علمية ميدانية. وكانت في معظمها تختلف من حيث الأهداف باختلاف طبيعة الموضوع والمتغيرات المدروسة، حيث رأينا من خلال دراستنا للمتغير سلوك المواطنة التنظيمية أن دراسة معراج الهواري 2009 وهدفت إلى بحث مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي البنك الجزائري، دراسة حياة الذهبي 2013 التي بينت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري بالمؤسسة الجزائرية بالإضافة إلى دراسة سلوك المواطنة وأهميته في تحسين أداء العاملين في وحدة موبليس ورقلة حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة واستعمال استمارات الاستبيان في جمع المعلومات.

أما باقي الدراسات فكانت قد سلطت الضوء على محددات واثـر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات و(دراسة اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالأردن 2008) حيث كانت تشابه موضوع دراستنا الحالية من حيث المتغيرين، وهذا باستخدامها المنهج المكتبي التحليلي بتحليل وجمع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى استخدام أداة جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان لرصد النتائج والتحقق من الفرضيات.

أما الدراسات الأجنبية فقد عالجت متغير تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثيره على الالتزام و الرضا الوظيفي و العدالة الإدارية وكذا أثار إهمال سلوكيات المواطنة على التصرفات الضارة في ميدان العمل من خلال استخدام أداة الاستمارة و الاستبيان في جمع وتحليل النتائج .

## الفصل الاول : المناخ التنظيمي

المبحث الاول المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : الاتصال كبعد من ابعاد المناخ التنظيمي

المبحث الثالث : اتخاذ القرار كبعد من ابعاد المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

يستمد المناخ أساسا من ثقافة و فلسفة المنظمة و القائمين عليها، و إنه يعبر عن رغبات الجماعة واهتمامات قادته و تتكامل جميعا في شكل بيئة اجتماعية للعمل. وللمنظمات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله منها عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار كبعدين هامين يؤثران على العاملين ويؤديان إلى الإحباط أو الرضا عن العمل وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث .

### المبحث الأول : المناخ التنظيمي:

نتناول في هذا المبحث المناخ التنظيمي ابتداء من ذكر مختلف المفاهيم ، أهم العناصر المميزة له وأنواعه و كيفية قياسه مع تحديد أبعاد النظام المؤثرة فيه.

### المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من أكثر المفاهيم السيكولوجية التي اختلف الباحثين في تحديدها ولم يصطلح على إيجاد تعريف محدد له لذلك نجد تعريف لتوين وسترنجر " انه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم."

(شهاب،1982،ص31)

عرف تاجيري (tagiuri) : المناخ التنظيمي على أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم و التي تؤثر بدورها على سلوكهم.

( الصيرفي ،2005، ص332).

وهناك تعريف شامل ( كلارنس نيول) في كتابه "السلوك الإنساني في الإدارة التربوية" حيث عرف المناخ المؤسسي بأنه "المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المنظمة بما في ذلك المشاعر و المواقف اتجاه النظام والأنظمة الفرعية الأنظمة الفوقية ، أو أنظمة الأشخاص الأخرى و الوظائف والأساليب والمفاهيم المواد والأشياء حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها وبتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف "

( حمدات محمد حسن محمد،2008، ص 15 )

وللمناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد تحت تأثيره أهمية بالغة في حياته وسلوكه وفيما يلي بعض المناخات التي تؤثر على الفرد و منها :

- المناخ الوجداني هام للصغار والكبار على حد سواء، لكن الكبار يتأثرون بخبراتهم وذلك بتأثير الظروف المحيطة بهم يكون كما هو الحال لدى الأطفال.
  - إن مفهوم الذات يؤثر في العلاقات مع الآخرين و إذا اندمج فرد في نظام جديد فإن ذاته لا بد أن تتغير كذلك، بقدر ما يكون النظام ذا قوة انفعالية فإن العلاقات الشخصية تكون جزءاً أساسياً من شخصية الفرد.
  - إن مفهوم الذات يؤثر على خبرات الفرد وعلى قدرته للعمل بفعالية.
  - إن الوضع النفسي للأفراد والعاملين يترك اثر كبير في اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها ،فقد نجد أشخاصا يشعرون براحة كبرى بسبب انتمائهم إليها ، يرفضون الانتقال منها لقاء أجور و حوافز، بحجة أن المناخ المريح الذين يعملون في إطاره لا يمكنهم تعويضه و لا يتوقعون مثيله.
- ( حمدات محمد حسن محمد، 2008، ص 21 و 22).

#### المطلب الثاني : عناصر المناخ التنظيمي :

يدل مفهوم المناخ التنظيمي و أبعاده إلى تداخل عناصر متعددة و مختلفة ويمكن تصنيف هذه العناصر كالتالي :

**الهيكل التنظيمي :** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات و الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المنظمة و يبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات و لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها.

( سادات لامية، 2016، ص 109).

**نمط القيادة:** يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالإشراف التسلسلي(المركزي ) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم وذلك بعكس الإشراف اللامركزي .

**نمط الاتصالات:** إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد فقط ( تنازليا) وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها. ( نفس المرجع السابق، ص 109).

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع نوعا و كما بين العاملين و يرفع من مستوى الإنتاج في بيئة العمل .

**طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الاكتراث نحو تحديث و تطوير المنظمة و ذلك لشعور العامل بأن عمله ليس له أهمية.( نفس المرجع، ص 110).

**التكنولوجيا:** رغم أن تكنولوجيا العصر تعتبر نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف في المجتمع عامة و العاملين خاصة فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لابد أن يؤدي إلى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية و إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة.( المغربي محمد كامل، 2004، ص 205 و 206).

#### المطلب الثالث : أنواع المناخ التنظيمي:

- 1- **المناخ المفتوح:** يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و بدرجة من التلاحم و التأزر بينهم.
- 2- **المناخ المستقل:** و يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.
- 3- **المناخ المنضبط:** و يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم ، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة. و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول . ( سدات لامية، 2016، ص 110).
- 4- **المناخ العائلي:** يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة و لكنها تؤثر على الأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام.
- 5- **المناخ الأبوي :** يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية و لكن بالرغم من محاولة المسؤول فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.
- 6- **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عند العاملين في النظام فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة و روحهم المعنوية

منخفضة إلى حد كبير، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار. ( حمدات محمد حسن محمد، 2008، ص 24 و 25 ).

المطلب الرابع: شروط و قياس المناخ التنظيمي و أبعاده:

أولا : شروط و قياس المناخ التنظيمي:

من الصعب إيجاد منظمة مثالية ولكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق

مناخ تنظيمي منتج وهي:

01- الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.

02- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

03- الدعم من القيادة العليا.

04- توفير المعلومات اللازمة للعاملين.

05- التأكيد على المسؤولية الشخصية.

06- التعامل بفاعلية مع الصراع و الحد منه.

07- التركيز على العمل الجماعي.

08- توضيح المهام الوظيفية و المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة.

09- إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.

10- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد.

11- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد.

12- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.

13- تصميم نظام المكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.

14- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة.

يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال استمارات الاستبيان ويعتبر نموذج ( ليتوين وسترنجر )

من أفضل نماذج الاستبيان التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث تحتوي هذه

القائمة على خمسين سؤالا تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان

فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

1. شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.

2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.

3. إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4. شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
5. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصرافة.
6. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة.
7. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
8. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.
9. مدى شعور الفرد بأهميته و انتمائه لفريق العمل و المنظمة ككل. (الصيرفي محمد، بدون سنة، ص343 و 344).

### ثانياً: أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام و ذلك على النحو التالي:

- 1- بناء المهمة في النظام: تحديد المهام والأدوار وتحديد الخطط المعتمدة لإنجاز المهام المختلفة.
- 2- المكافأة في النظام: ويتضمن تحديد الأسس التي تعتمد عليها إدارة النظام في العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى، الجدارة ، الأقدمية .
- 3- اتخاذ القرارات في النظام: تحديد صناعة القرارات، وعمليات تفويضها، ومدى إشراك المرؤوسين فيها.
- 4- الانجاز في النظام: تحديد المنطلقات التي يعتمد عليها العاملون في النظام لبعد الإنجاز وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.
- 5- التدريب والتطوير في النظام: ويتضمن ذلك تحسين أداء الفرد عن طريق التدريب والتطوير.
- 6- الأمن الوظيفي في النظام: إحساس العاملين بالأمن والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين.
- 7- الانفتاح في العمل: إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الإتصال والتواصل والمناقشة مع المرؤوسين بصراحة وعقلانية وانفتاح، وبحرية الحركة.
- 8- المعنوية والدعم في النظام: شعور العاملين بالرضا، الانتماء للدور وللنظام بشكل عام.
- 9- التقدير والدعم في النظام: و يتضمن تشجيع النظام و تقديره ودعومه ومساندته للعاملين.
- 10- مرونة النظام وقدرته على التكيف: ويتضمن وضوح الأهداف والمرامي، والتنبؤ بالآفاق المستقبلية، والتعامل الإبداعي للتكيف مع كوامن المستقبل.

( حمدات محمد حسن محمد، 2008، ص45 و 46).

وفي هذا الفصل اخترنا بعدين هامين من أبعاد المناخ التنظيمي لدراستهما و المتمثلين في كل من عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار.

### المبحث الثاني: الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

نتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإتصال على شروط وأهداف هذه العملية والعناصر التي تدخل في هذا المجال بالإضافة إلى أنواع الإتصال والمعوقات التي تواجه عملية الإتصال.

#### المطلب الأول: مفهوم الإتصال:

قدمت عدة تعريفات حددت من خلالها عملية الإتصال، ومنها التعريف القائل: "أن الإتصال عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونيه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".

( المزهرة نوال هلال، 2011، ص 35 و36).

ومفهوم الإتصال ليس مفهوما حديثا في علم اجتماع فقد استخدمه علماء الاجتماع الأوائل وخاصة (تشارلز كولي) و (جون ديوي) وكانوا يركزون على أنه "عملية اجتماعية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس".

من خلال التعريفين السابقين نستطيع أن نقول أن الإتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد المنظمة مما ينتج عنه تفاعل بين العاملين داخل المنظمة.

في واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها لأن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية و وح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء و الإحباط من قبلهم. إن الفرد في تنظيم اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والإتصال مع العملاء، والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة ، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها و عمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها و تعليماتها و قراراتها ومبررات لاتخاذها بكل وضوح و نزاهة.

( دليو فضيل، 2003، ص 85).

**خصائص الاتصال:** إن الإتصال يتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها:

1- **الإتصال عملية لها صفة التلقائية:** إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الإتصال بعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية وعلى هذا فالإتصال

من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

**2- الإتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار:** يعتبر الإتصال من الظواهر العامة و المنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات كما يمارس في كافة المنظمات المحلية و الإقليمية و الدولية... الخ حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الإتصال بالأفراد الآخرين وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

**3- الإتصال عملية موضوعية وواقعية:** الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع للعوامل الموضوعية فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام لابد أن يعبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين، وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع و ما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

**4- الإتصال عملية تحقيق الترابط بين أفراد المجتمع:** يعتبر الإتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين الافراد من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المجتمع و هو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم والعادات و التقاليد و كل ما هو ذا قيمة في ثقافة أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع للتمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين الأفراد ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع فالإتصال لا ينقل المعلومات فقط بل ينقل العديد من الرسائل و التي قد تكون:

- على مستوى المحتوى: الوقائع ، الخبرات ، الأفكار ، المطالب و كلها يعبر عنها باستخدام كلمات.
- على مستوى العلاقات: و تتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقدير الآخرين، كيفية التفاعل معهم... الخ.

**5- الإتصال عملية لها صفة الجاذبية:** الإتصال عملية لها صفة الجاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة الاتصالات الاجتماعية فأقاربه وزملاؤه في العمل وأصدقائه، بل أنه لا يكتفي بذلك بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع الافراد و الجماعات في مجتمعه فقد تكون صفة الجاذبية:

- جاذبية شعورية حماسية.

▪ جاذبية شعورية هادئة.

(بخوش احمد، بدون سنة، ص 16 و 18).

### المبحث الثالث: اتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

و نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف التي حدد من خلالها مفهوم عملية اتخاذ القرار، و الطرق التي يتخذ بها القرار و كذلك أهم الخطوات التي تمر بها هذه الاخيرة للتوصل في الأخير إلى القرار وأكثر الصعوبات التي تعرقل سير هذه العملية.

#### المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

من البدائل لتحقيق اتخاذ القرارات في الواقع هو عملية فكرية تعني في أبسط معانيها اختيار بين مجموعة ( decision ) هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل لمشكلات بذاتها. واصطلاحا: قرار بالإنجليزية مشتق من أصل لاتيني، ويعني البت النهائي و الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول في موقف معين ، إلى نتيجة نهائية محددة .

( حمدات محمد حسن محمد، 2008، ص196 ).

يجب أن تتم عملية اتخاذ القرار الإداري على أسس موضوعية و منطقية خالية من الارتجال والعواطف و الانفعالات معتمدة على العقلانية و العملية المقسمة بالرشاد والتنظيم كما يجب أن تتلاءم هذه العملية مع المحيط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي، والبحث الدائم عن أفضل البدائل، والحلول للمشكلات المطروحة في المحيط القانوني وكذا أن يستوعب العمال المنفذين المدلول ومحتوى هذه القرارات المتخذة. ( مداس فاروق، 2008، ص81).

#### المطلب الثاني: أنواع طرق اتخاذ القرارات الجماعية :

- **القرار الفردي:** و يتخذ قرار الجماعة من قبل شخص واحد عادة ما يكون القائد تلتزم به الجماعة.
- **القرار الديكتاتوري:** و يتم ذلك عادة من خلال الشخص الأكثر سلطة و مكانة في المجموعة فيعلن بعد مرحلة مختصرة من النقاش على أن الجماعة قد اتفقت على قرار لإعلانه مما ينهي النقاش بشكل سريع و يحجب عن الآخرين فرصة تحدي القرار أو مناقشته أو الاعتراض عليه بسبب مكانة و سلطة صاحب القرار .
- **القرار بالتثنية:** يتخذ القرار من خلال اقتراح لصيغة القرار من قبل فرد واحد يتصف غالبا بالمكانة العالية ثم يتم التثنية عليه من عضو آخر يتصف بالمكانة العالية غالبا ومن ثم يصبح القرار المقترح هو قرار الجماعة دون مناقشة أو تصويت من بقية أعضاء المجموعة.

- **قرار الزمرة أو الشلة:** و يتخذ القرار من قبل شلة أو زمرة تشكل مجموعة فرعية داخل المجموعة و يصبح مقترحها بمثابة قرار الجماعة.
- **تفويض السلطة في اتخاذ القرار:** تفوض سلطة المجموعة إلى شخص عادة ما يكون الرئيس أو لجنة تختارها المجموعة.
- **تأجيل اتخاذ القرار:** تتفق المجموعة على عدم اتخاذ القرار و تؤجل اتخاذ القرار لوقت آخر وخصوصا عندما تشعر الأغلبية أو قائد المجموعة أن هناك نزعة قوية للتغيير أو فاعلية عالية للأقلية.
- **القرار من الخبراء:** يتم اتخاذ القرارات من قبل خبير يتم اختياره من قبل القائد أو المجموعة و يعد درجة اتفاق المجموعة على مصداقية الخبير وعملية اختياره محددًا من محددات نجاح هذه الطريقة.
- **القرار بالإجماع:** وهو قرار بالإجماع من قبل المجموعة من خلال التعبير عن وجهات النظر فقط و ليس من خلال التصويت. ( جابر عوض سيد، 2004، ص 147).

#### المطلب الثالث : خطوات عملية اتخاذ القرار:

##### 1. تحديد المشكلة:

يجب التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة جوهرها الحقيقي حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل:

ما نوع المشكلة ؟ و ما هي النواحي الهامة أو الجوهرية فيها ؟ و يجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ، ومن ثمة اختيار البديل الأفضل.

##### 2. تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار، قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها و قد تكون هذه الأهداف متناقضة، فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة حجم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة، في برنامج الدعاية الترويجية لزيادة حجم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة ، إذن لابد معرفة تامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

**3. البحث عن البدائل:**

ويقصد بهذه المرحلة التفتيش، و التحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة ، و هي تفترض اقتراح بدائل، أو حلول مختلفة ، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل و الابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التسجيلات السابقة.

ويجب أن يتم وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب ، ولهذا السبب يجب أن يتوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار .

**4. تقييم البدائل واختيار أفضلها:**

وتتمثل الصعوبة في أهم مزايا و عيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت اختيارها وبحثها لكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل (معطيات جديدة داخلية و خارجية) قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل ، إذ يفترض بالتقييم أن يكون وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا و عيوب كل بديل من هذه البدائل.

**5. تنفيذ القرار و مراقبته وتعميم نتائجه:**

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين و رقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق و فاعلية القرار .

( مداس فاروق، 2008، ص83و86)

## خلاصة الفصل:

تكمن أهمية و دور المناخ داخل المنظمة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره و تختلف المناخات من منظمة لأخرى بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة، وباعتباره يتكون من العديد من الأبعاد فقد تناولنا بعدد أساسي للمناخ التنظيمي الاتصال كعملية تساعد على ربط و بناء العلاقات بين العاملين وعملية اتخاذ القرار التي تساهم في شعور العاملين بمكانتهم و دورهم عند المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل داخل المنظمة.

## الفصل الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: الابعاد والعوامل المؤثرة في سلوك

المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولياته، و يرجع الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف علم النفس ، وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبزغت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، والمشاركة، والثقة التنظيمية، والتنظيم غير الرسمي، ونظم التحفيز .

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي حيث أكد أورجن Organ (1977) ، على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي والسلوكيات التنظيمية الموائية اجتماعياً ، المشاركة التطوعية ، وسلوكيات خارج الدور الرسمي، وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية ويمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور ثنائي القطب والاتجاه يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي .( الفهداوي، 2005).

ويندرج تحت هذا الفصل بحثين ، الأول نتطرق فيه بالحديث عن تاريخ و مفهوم و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى خصائصها و محدداتها أما المبحث الثاني فنتكلم عن الأبعاد و العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية و معوقاتنا .

### المبحث الأول سلوك المواطنة التنظيمية :

#### المطلب الاول : تاريخ و مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

#### سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد و المجتمعات، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي و حث عن مساعد الإنسان لأخيه الإنسان ، و قد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى:"و تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان". (المائدة، الآية 02).

وقد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدا في عصر النبوة في صورة " نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقوله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع و السجود:" يا أيها الذين امنوا اركعوا و اسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون". (الحج ، الآية 77). (سعود سلطان، 2008، ص38).

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية احد المفاهيم الادارية التي انتهجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، و قد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر اهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة ، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية ، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي ، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور و التقدم في أي منظمة أو مجتمع.(العامري، 2003).

إن ما يشهده عالم اليوم من متغيرات اقتصادية واجتماعية سريعة ومتلاحقة زادت من رغبة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أعلى عوائد ممكنة ، أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية ، وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتمام متزايد بسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات ، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات في توجيه السلوك التنظيمي وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة ، ولتأثيرها على فاعلية المنظمات ، إذ لم تعد الأدوار الأساسية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمات بل لا بد من وجود أدوار أخرى يُقبل عليها العامل طواعيةً ، وهي الأدوار الإضافية أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.حيث تعددت الدراسات التي اهتمت بالسلوك التطوعي ويعود منشأ هذه الدراسات إلى دراسة (katez 1964) حيث أشار إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد

يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً، ولذلك فإن إطلاق إمكانيات و قدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي :

- وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام الاستمرار في المنظمة.
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي.
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية و الابتكارية التلقائية ، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي.(محمد يس حسون، 2016، ص 51)

وكانت بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه ( أوجن ، 1977 ) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية . ثم توالى التعريفات لهذا المفهوم حيث عرفه ( 1988، أوجن) على أنه سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي ، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي ، إذ تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

كذلك عرفه ( 1989 ، ماكليستر) بأنه سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية. وقد عرفه ( 1997، كيدوالم و آل ) على أنه مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة.

- في حين عرفه ( 1999 ، بوكتا) على أنه سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناسب. ( محمد يس حسون، 2016، ص 53).
- ويتضح من التعريفات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي :
- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي نابع من المهام والأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد في المنظمة .
- هو سلوك نزيه، أي ليس له غرض خفي من منظور من يمارسه.
- سلوك يشجع العاملين على الانخراط في المنظمة.
- سلوك مفيد تنظيمياً.

• سلوك لا ينتظر الفرد مقابله مكافأة تنظيمية، كما أنه لا يعاقب على عدم ممارسته وذلك لأسباب التالية:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه ، فالمدبر قد يلاحظ ذلك السلوك إلا أن الربط بينه وبين المكافآت يكون ضعيفاً للغاية.
  - إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي ،فبمساعده زملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه.
  - السلوكيات التطوعية عموماً لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن أدائها.
- كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن نوعين من السلوكيات :

أ- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة الزملاء في العمل،تقديم اقتراحات لتحسين الأداء ، التحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

ب- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية والتي تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين ، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل ، التعبير عن الاستياء بشأن أوضاع العمل.

#### المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

وتنعكس أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على النتائج الإيجابية للمنظمة ابتداءً من العلاقات الداخلية وانتهاءً بالنتائج الكلي والأهداف العامة.

فهذه السلوكيات تقوم بتنظيم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة مما يزيد من حجم المخرجات وتحقيق النجاح والتميز.

إذ يتميز هذا السلوك بمرونة تمكنه من الخروج عن الدور الاعتيادي والمهام الروتينية، الأمر الذي يحفز على الإبداع والابتكار والتجديد والانتماء وحب العمل (الرقاد وأبو دية، 2012، ص 745).

وتعود أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي:

- تحسين الإنتاجية إذ يعتبر مصدر مجاني لها.
- تحسين قدرات ومهارت العاملين والمديرين على حد سواء.
- الالتزام الوظيفي وحل المشكلات.

- تحسين مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية.

### المطلب الثالث : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

مما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص (رفاعي،2004،ص 79) كما يلي :

1. أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات ، والأعباء الوظيفية، و هو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
2. أن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم و إرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك ( مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة، تحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت) ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طوعية حتى لو كان من حقه ممارستها ، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها( تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).
4. لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة ، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية ، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسيه أفضلية وميزة تنافسية (شهري،2010،ص20).
5. أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي (الحقباتي،2007،ص21).
6. أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها (الصرايرة،2012،ص48).

7. إيجابية هذه السلوك ، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة و من ثمة يمكن إدراك هذا السلوك، بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

• أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:

1. سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه ، أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد ، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.

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

3. أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي. ( جاب الله، 1994، ص143).

#### المطلب الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلعنا عليها وأشرنا لمعظمها في مراجع دراستنا، فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض محددات لهذا السلوك، ونورد منها ما يلي:

1. **الرضا الوظيفي:** ويقصد به الشعور الإيجابي النابع من تقييم الفرد لعمله، سواءً من ناحية الميزات التي يتحصل عليها، أو النمط القيادي التي يتبعه رئيسه في التعامل معه، أو زملاء العمل، أو المناخ العام للمنظمة، هذا وقد أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأوضحت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت بعض هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد المحدد الأهم لهذا السلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ازدادت الدوافع الكامنة لديه لبذل مزيد من الجهود والقيام بمهام وأدوار إضافية إذا استدعى الأمر.

2. **الولاء التنظيمي:** على الرغم من الاختلافات الكبيرة في تعريفات الولاء التنظيمي، إلا أنها أجمعت في معظمها على كونه الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد الدائم والرغبة ببذل المزيد من الجهد والحرص المستمر على البقاء فيها.

لهذا فإن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المحددات التي حظيت بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين وخصوصاً علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية على الرغم من أن نتائج دراساتهم تباينت حول

قوة العلاقة بينهما وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.

**3. العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع: مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه يعادل الجهود التي يبذلها مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات: مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها: مستوى العلاقة بين القائد والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء وتحسينه، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

**4. القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل ذات التأثير الكبير في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي تؤثر بدورها تأثيراً بالغاً في سلوكيات العاملين في مختلف المستويات الإدارية. ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتبعه القائد ينعكس بشكل مباشر على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون توجيهه والإرشاد منه.

فبالقدر الذي يقوم به القائد بممارسة التصرفات التي تعبر عن روح التطوعية، وتجسد أبعاد المواطنة التنظيمية بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة، لذلك أكدت العديد من الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاضد وتزداد في ظل القيادة التحولية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد والتشجيع الإبداعي والدافعية والإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي.

**5. الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأكثر تأثيراً في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات.

وأشارت العديد من الأفراد إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبياً أو إيجاباً وذلك تبعاً للاعتقادات والمبادئ التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، والتي تعكس مدى تشجيعها واهتمامها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي.

وعرفت الثقافة التنظيمية من طرف ( الكبيسي، 2006، ص 69) على أنها "مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملين في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع

الواحد أو الحضارة الواحدة". فإذا كان النهج المتبع في المنظمة يقوم على تشجيع ممارسة العاملين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية ، فهذا لابد أن يؤثر على جميع الأفراد في المنظمة، وسيظهر هذا التأثير في سلوكهم و أفعالهم أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك ، أي قيام العاملين بأداء الواجبات المطلوبة منهم فقط ، ذلك إلى الحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية ، الأمر الذي سيجعل حجم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية محدوداً للغاية (العامري،2003،ص 77) .

6. **التسييس التنظيمي:** ويقصد بهذا المحدد أيضاً السياسة التنظيمية التي تعبر عن الأنشطة والممارسات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد لتحقيق مصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير (الكبيسي،2004،ص 90) .

وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فكلما ارتفع مستوى التسييس التنظيمي، كلما ازدادت والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسييس التنظيمي تقل الرسمية مع ذلك فتنخفض الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد. (الدوسري،2010،ص38).

## المبحث الثاني: الأبعاد و العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

### المطلب الأول : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد أساسية وذلك كالآتي :

(1) الإيثار: (Altruism) وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي أخذاً بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة ، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن ، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة ، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ، وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

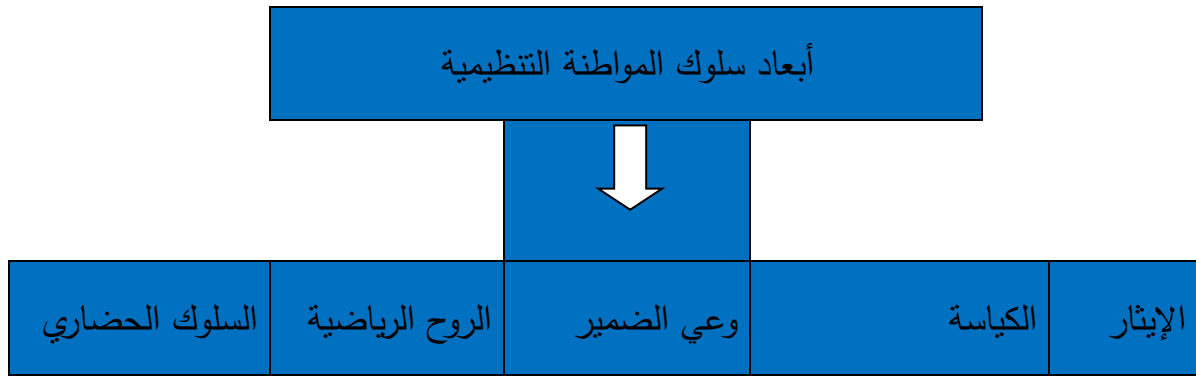
(2) الكياسة: (Courtesy) يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل ، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين ، ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم ، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جليةً عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

(3) وعي الضمير: يعني ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد إجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب.

(4) الروح الرياضية: هي قدرة الفرد على تحمل الإحباط والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثله الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية، ووضع الأعذار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح إن تقبل الفرد لذلك الإحباط الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن إن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

5) السلوك الحضاري: وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.

شكل رقم: (01): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



#### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

تهدف المنظمات دائماً إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى إكساب عاملها أفضل السلوكيات، وتتبع سلوكيات العامل الإيجابية أو السلبية من عوامل مختلفة منها عوامل شخصية والتي لها تأثيرها على أدائه في العمل، وتساعده في ممارسة سلوك العمل التطوعي في المنظمة، أو من عوامل تنظيمية ذات التأثير القوي في جعل العامل يسلك سلوك المواطنة التنظيمية في العمل، وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل كما يلي:

##### 1) العوامل الشخصية:

أ- عمر العامل ومدة خدمته: حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الافراد تختلف باختلاف أعمارهم فقد اتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تُبنى عبر الزمن.

أما فيما يخص مدة خدمة العامل فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يظهر العاملون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنةً بالعاملين القدامى (السلوم والعضايلة، 2013، ص181)، والسبب في ذلك يعود إلى أن العاملين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرةً على تحديد أدوارهم بدقة.

ب- المؤهل التعليمي والخبرة: للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عملاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، وبالتالي يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- الدوافع الذاتية للعامل: تعرف الدوافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية. فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003، ص77).

وفيما يخص شخصية العامل فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين الذين ألقوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن لشخصية العامل دوراً هاماً في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

د- المركز الوظيفي للعامل: تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا نتيجةً لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

## 2) العوامل التنظيمية:

أ- فريق العمل: تعتبر فرق العمل من أهم العوامل التي تساهم في نجاح العملية الإدارية، وتعد من أبرز معالم الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى و لا بد من أن تكون أهداف الفريق واضحة لجميع

الأعضاء حتى يكتب له النجاح، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويتوجب على الفرد ادراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه، فلا بد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة، وان نجاح الفريق يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله يعتبر فشل كل عضو أيضاً، وعليه فإن المشاركة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- **طبيعة الوظيفة:** تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل عامل مطالب بأداء وظيفته على اكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة تتطلب أن يقوم بها شخص تتوفر فيه شروط معينة، منها التخصص في طبيعة الوظيفة بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة أي أن يعطى كل عامل العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقاً لقدراته وإمكاناته العلمية و مؤهلاته وخبراته العملية، وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل، وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل والأداء وشعور العامل أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه ويمنحه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي مما يؤثر إيجاباً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل. ( جاب الله، 1994، ص 145).

ج- **حجم العمل:** إن حجم الأعمال الموكلة للعامل تعتبر من أهم المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات العامل وإمكاناته فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري مما يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

د- **الترقية:** وهي نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب العاملين العام، ويتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية. ويتم اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وفقاً للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بأرائهم الشخصية حول العامل الأصلح سلوكياً، بالإضافة إلى الضوابط النظامية للترقية وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية (جاويش، 2007، ص 51).

المطلب الثالث: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها:

يمكن أن نلخص الأسباب التي وقفت عائقاً أمام مشاركة العاملين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية ضمن الآتي:

01- عدم السماح للعاملين بالمشاركة في وضع القرارات التي تهم المنظمة، إضافةً إلى عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

02- وقوف ثقافة المنظمة وقيمها عاجزةً أمام التخفيف من ضغوط العمل، التي تؤثر بشكل كبير على كفاءة العاملين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، الأمر الذي ينعكس سلباً على تميز أدائهم (مغايرة، 2012، ص29).

03- ضعف العلاقة بين القائد والعاملين، وتدني مستوى الثقة فيما بينهما وعدم وفاء القادة بوعودهم ومسؤولياتهم.

04- غياب مبدأ إتاحة الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم ، وعن عدم رضاهم عن وظائفهم الأمر الذي يعتبر من أهم الأسباب التي تقف عائقاً في وجه قيام العاملين بسلوكيات تطوعية.

05- افتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية، التي يعتبر وجودها حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الدوسري، 2010، ص182).

06- ظهور وانتشار مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي أدت إلى عدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبباً عديدة لمعالجة هذه المعوقات، ومنها ما يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة، فالعامل الذي يشعر بأهميته في المنظمة يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة لجهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم، كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الارتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية .

وعن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر ما يلي:

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

- إيلاء الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتنقية مهاراتهم التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية.
- بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.
- اتسام القادة في المنظمة بالوعي الإداري والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمنظمة، الأمر الذي يحفز العاملين على القيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.
- ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيداً عن المركزية ، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم عملهم واحتياجاتهم في المنظمة وتنفيذها.

### خلاصة الفصل:

إن أهمية سلوكيات المواطنة تكمن في أنها تقوم بتنظيم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءتها مما يزيد من تحقيق النجاح والتميز .

وهذا من خلال الخصائص والسمات التي تتصف بها هذه السلوكيات من الاختيارية والشمولية وكذا العلاقة الرسمية وتعاقدية حيث أنها سلوكيات تعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه لها وهي سلوكيات في مجملها تطوعية لها متغيرات وعوامل اعتبرها البعض محددات لهذه السلوكيات وعلى سبيل المثال لا الحصر الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية وأخيرا السياسة التنظيمية .

حيث تتكون هذه السلوكيات من خمسة أبعاد هي: (الإيثار، الكياسة،وعي الضمير،الروح الرياضية والمعنوية،السلوك الحضاري).

وقد تتأثر هذه الأخيرة بعدة عوامل منها العوامل الشخصية، وأخرى تنظيمية، وبطبيعة الحال لهذه السلوكيات معوقات تعترض مسارها إلا أن هناك بعض الطرق لعلاجها.

## الجانب الميداني

- ✓ منهجية الدراسة الميدانية
- ✓ العينة
- ✓ المنهج المتبع
- ✓ حدود الدراسة
- ✓ التعريف بميدان الدراسة
- ✓ ادوات جمع البيانات
- ✓ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
- ✓ الاستنتاج العام

### منهجية الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف أي دراسة يجب علينا الإجابة على تساؤلاتها و التحقق من فرضياتها ، إذ يجب علينا إتباع مجموعة من الإجراءات البحثية الممثلة في اختيار العينة المراد دراستها ، و المنهج المتبع لدراستها و الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحقيق من نتائجها. وتعتبر عملية جمع البيانات خطوة مهمة في أجزاء البحوث ، لكن " تجميع الباحث للبيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فانه يدقق في اختيار أدوات بحثه ، أو يعدها لنفسه لتتناسب مشكلة بحثه و هدفه والطريقة البحثية التي اختارها لإثبات فروضه و من ثم تفسير نتائجها".

( سهيل رزق ذياب ، 2005، ص 46).

### أولاً: العينة

لقد قمنا خلال النزول إلى ميدان الدراسة المتكون من 700 موظفا من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالمسيلة .باختيار عينة عشوائية بسيطة متكونة من 70 موظفا.

حيث أن العينة العشوائية البسيطة هي " جزء من مجتمع الدراسة الذي يجمع منه البيانات الميدانية ، و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث". (رشيد زرواطي ، 2007، ص 191).

### ثانياً : المنهج المتبع

لقد اعتمد الطالب الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي حيث أن هذا الأخير" يعتبر أسلوبا من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة على ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، و ذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

( محمد عبيدات و آخرون، 1999، ص 46).

### ثالثاً : حدود الدراسة

لهذه الدراسة أربعة حدود يمكن ذكرها كالآتي :

1. الحد الموضوعي : سنتقتصر هذه الدراسة على تناول متغيري الدراسة ( المناخ التنظيمي وعلاقة تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية )
2. الحد المكاني : سوف يتم تنفيذ هذه الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المسيلة.

3. الحد الزمني : لقد قمنا بالنزول إلى الميدان في الفترة الزمنية من شهر فيفري إلى غاية أواخر شهر افريل 2018.

4. الحد البشري : ستطبق هذه الدراسة على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة.

#### التعريف بميدان الدراسة:

يعتبر الضمان والتأمين الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن الأخطار العامل أثناء تأدية عمله خلال حياته الوظيفية وهي الشيخوخة والعجز و الوفاة والمرض والبطالة وذلك عن طريق إيجاد الأجر البديل في حالة انقطاعه كتعويض مادي ومعاش يكفل له ولأسرته الحياة الكريمة والمستقرة.

ويعتبر الحق في الضمان الاجتماعي من الحقوق الاجتماعية والاقتصادية التي تنص عليها مجموعة من العهود و المواثيق الدولية لحقوق الإنسان وهي لا تقل أهمية عن الحقوق المدنية والسياسية ويستفيد الأجراء المصرح بهم في صندوق الضمان الاجتماعي من تعويضات عن العجز الناتج عن الأمراض و حوادث العمل وعن الإحالة على التقاعد أيضا -المادة - 22 - من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان تنص على أن لكل شخص بصفته عضو في المجتمع الحق في الضمان الاجتماعي .

#### التعريف بالصندوق:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

#### هيكلية الصندوق :

يتخذ التنظيم العام للصندوق شكل مديريات فرعية تدرج ضمن المقر المركزي الكائن في المديرية العامة بين عكنون الجزائر العاصمة ،الذي تنطوي تحته الوكالات الولائية والمراكز والملحقات وتضمن هذه الأخيرة نشاطات الوكالات الولائية و فروعها بتنظيم طريقة لإعلام المؤمنين الاجتماعيين بما هو جديد كمراكز علاج سرطان الثدي الموزعة على الوكالات الجهوية مثلا . وتتسيق و متابعة انجاز المشاريع المخططة وتسيير ميزانيات الصندوق مع منح ترقيم وطني لكل المؤمنين الاجتماعيين تحت لواء الضمان الاجتماعي و حصولهم على بطاقة الشفاء ، إعداد واقتراح برامج تنشيطية وبحثية بتنظيم ملتقيات تحسيسية من خلال خلايا الإصغاء و الاتصال عبر الوكالات والقيام بدراسات إحصائية دورية بمركز تجميع المعلومات و الإحصائيات ومعالجتها إضافة ضمان

سير لجان المساعدة و الإسعافات وتسيير صندوق المساعدة ومدى تطبيق التشريع و التنظيم في المجال المتعلق بالضمان الاجتماعي.

### التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء وكالة المسيلة:

تأسس الضمان الاجتماعي لولاية المسيلة سنة: 1978 بإنشاء فرع مكلف بتسيير المنح العائلية والتعويضات إداريا تابعة لولاية سطيف وفي إطار اللامركزية للضمان الاجتماعي ، تم إنشاء وكالة قائمة بذاتها سنة 1985 مكلفة بتسيير الأخطار الاجتماعية المنصوص عليها قانونا ولقد اسند إليها المشرع مهام رئيسية بحكم أنها وكالة من الدرجة الثانية المهام التالية:

✓ تحصيل الاشتراكات

✓ إجراء المراقبة الطبية

✓ تقديم التعويضات.

### رابعا : أدوات جمع البيانات

تماشيا مع طبيعة الموضوع و الهدف من الدراسة و المنهج المتبع للوصول لهذه الأهداف ،تم تصميم أداة استبيان من طرف الطالب الباحث و هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة الاستبيان التي يجري ملؤها من طرف المبحوث . وهي " وثيقة تتضمن أسئلة توجه إلى جميع أفراد العينة ، و يسجل المبحوثين إجاباتهم عن أسئلة الاستمارة ، كما يجيب المبحوث عن جميع احتمالات الأسئلة أو عن بعض احتمالاتها فقط". (أبو علام رجاء محمود ، 2004، ص 369).

حيث قمنا بتصميم استمارتين من عدة محاور لتغطية موضوع الدراسة

الاستمارة الأولى: حول محاور المناخ التنظيمي.

الاستمارة الثانية: حول محاور سلوك المواطنة التنظيمية.

الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

تعتبر عملية تحميل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشمل عميها البحث الاجتماعي حيث أن التحميل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتأويلها من معطيات جزئية النتائج كمية مستعينا بذلك الأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها وقد تم بحثنا هذا اعتماد الخطوات التالية في عرض وتحليل البيانات وترميز البيانات الخام وجدولة البيانات بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج والعلاقة بين متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (1): توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب الجنس :

الجنس	ت	%
ذكور	52	74.28%
إناث	18	25.73%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال المعطيات في الجدول اعلاه أن اغلب افراد العينة داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي هم من فئة الذكور ب نسبة 74.28% من مجموع المبحوثين ، بينما لا تتعدى نسبة التمثيل النسوي للإناث 25.73% ، و هذا الفرق الكبير بين الجنسين يعود حسب رأينا الى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الذي يتمثل في الاعمال الادارية هذا المجال يكثر فيه الاختلاط بين الجنسين و خاصة ان قيم المجتمع المسيلي يرفض خروج المرأة للعمل.

مما يجعلنا نخلص الى نتيجة مفادها ان العمل داخل مؤسسة CNAS في هذه الفترة يطغى عليها العمل الرجالي.

الجدول رقم (2) توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة:

نوع الوظيفة	ت	%
إدارية	58	82.85%
تقنية	12	17.14%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال البيانات أن نوع الوظيفة الغالبة في مؤسسة الضمان الاجتماعي هي الوظيفة الإدارية حيث بلغت نسبة 82.85% و في المقابل الوظيفة التقنية بنسبة 17.14% إذ يبين هذا الجدول أن نسبة الإداريين في المؤسسة عالية جدا

الجدول رقم (3): توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب متغير السن:

السن	ت	%
29-20	3	4.28%
39-30	32	45.71%
49-40	28	40%
50 فما فوق	7	10%
المجموع	70	100%

تشير معطيات الجدول أعلاه أن اغلب مجتمع البحث من فئة 39-30 و ذلك بنسبة 45.71% من مجموع أفراد العينة في حين نجد نسبة 40% من الفئة العمرية 49-40 و في المقابل نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح 50 فما فوق قد سجلت 10% والفئة التي تمثل 29-20 تمثل اقل نسبة بـ 4.28% .

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تحتفظ بعمالها و تعتمد بصفة كبيرة على الخبرة و بالتالي لا تفرط فيهم بسهولة .

ومما يتبين كذلك ان سياسة التشغيل بمؤسسة CNAS لفئة الشباب بطيئة جدا وهذا ما تعكسه نسبة الفئة العمرية 30-20 بـ 4.28% على الرغم من استحداث وظائف جديدة بعد ادخال تكنولوجيا حديثة بنظام بطاقة الشفاء و لكن تم الاعتماد في سياسة التوظيف لهذه المناصب عن طريق الترقية الداخلية بانتقاء افضل العناصر لشغل هذه الوظائف ، و ربما يرجع سبب عدم توظيف الطاقات الشبانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الى طبيعة نشاطه الخدماتي الذي لا يستدعي و جود منافسة خارجية تستلزم جلب كفاءات جديدة من الخارج.

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي للعامل:

المستوى التعليمي	ت	%
ابتدائي	3	3.41%
متوسط	1	1.42%
ثانوي و جامعي	66	94.28%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال البيانات ان المستوى التعليمي الغالب في مؤسسة CNAS هو المستوى الثانوي و الجامعي اذ تصل نسبته الى 94.28 % ثم تليها الابتدائي بنسبة 3.41 % وأخيرا المتوسط بنسبة 1.42 %.

وهذا راجع الى أن هذه الفئة ( الثانوي و الجامعي ) يتطلب عملهم مستوى تعليمي حسب التخصص العلمي لان وظائفهم تحتاج الى قدر من التحكم و كون المؤسسة عملت على استحداث تكنولوجيا جديدة و متمثلة في نظام الرقمنة و بطاقة الشفاء حتم على المؤسسة الاستعانة بهذه الفئة.

الجدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

الخبرة	ت	%
من 01-05 سنوات	6	8.57%
من 06-10 سنوات	8	11.42%
اكثر من 10 سنوات	56	80%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان الخبرة المهنية للعمال الذين خبرتهم من 01 الى 05 سنوات كانت نسبتها 8.57% اما الخبرة من 06 الى 10 سنوات كانت مقابل 11.42% و في الاخير الخبرة المهنية الاكثر من 10 سنوات كانت 80% ، و منه نستنتج ان العمال ذوي الخبرة 10 سنوات فما فوق يكون لديهم مهارات عكس الذين لديهم خبرة اقل و بالتالي الخبرة المهنية لها تأثير على العامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06) : طريقة بناء الثقة الجماعية بين المرؤوسين داخل المؤسسة

المجموع		اناث		ذكور		الفئة حسب الجنس	الاجابة
%81.42	57	%55.55	10	%90.38	47	نعم	
%17.58	13	%44.45	8	%9.62	05	لا	
%100	70	%100	18	%100	52	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه طرق بناء الثقة الجماعية بين الموظفين والمسؤول المباشر داخل المؤسسة حيث نجد 81.42% من أفراد العينة تعبر عن وجود ثقة جماعية و تتوزع هذه النسبة حسب الذكور بنسبة 90.38% و الإناث بنسبة 55.55% ، في المقابل نجد نسبة 17.58% تنفي وجود ثقة جماعية و تتوزع هذه النسبة عند الذكور ب 9.62% و عند الإناث ب 44.45% مما يبين أن أسلوب العمل بين الموظفين يوحي بوجود مهارات لبناء العمل الجماعي بمستوي ثقة بين الذكور و الإناث مع المسؤول المباشر و منه نستنتج أن المهارات التي يكتسبها الأفراد خلال أوقات العمل هي الثقة في بناء العمل الجماعي.

الجدول رقم (07) يبين الاتصال بالمسؤول المباشر في عملية الرقابة و نقل المعلومات :

المجموع		إناث		ذكور		الفئة حسب الجنس	الاجابة
%14.29	10	%5.55	1	%15.25	9	لتفادي العقوبة	
%31.43	22	%55.55	10	%20.33	12	الثقة في العمل	
%54.28	38	%63.63	7	%59.61	31	التشاور في العمل	
%100	70	%100	18	%100	52	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه عملية الاتصال بالمسؤول المباشر من خلال الرقابة و نقل المعلومات داخل المؤسسة حيث نجد أن نسبة 54.28% الأخذ بمشورته في العمل و تتوزع هذه النسبة حسب الجنس، فئة الذكور 59.61% أما نسبة الإناث بنسبة 63.63% و في المقابل نجد 31.43% أن الاتصال المسؤول المباشر هو للثقة به في العمل و تتوزع هذه النسبة حسب الذكور بـ 20.33% والإناث بـ 55.55% و في الأخير نجد نسبة 14.29% تجنباً و تقادياً للعقوبة حيث تتوزع هذه النسبة حسب الذكور بـ 15.25% و الإناث بـ 5.55% ، مما يبين ارتفاع نسبة الأخذ بمشورة المسؤول المباشر يرجع الى تامين العمل و تنظيمه وان هناك علاقة رسمية فيما بينها بالإضافة إلى خبرته في العمل و احترامهم للمسؤول المباشر و كذلك معرفة الأعمال و البرامج و القوانين الجديدة.

الجدول رقم : ( 8 ) حل المشكلات داخل المؤسسة مع المسؤول المباشر حسب فئة الجنس

المجموع		إناث		ذكور		الفئة حسب الجنس	الاجابة
		%	ت	%	ت		
71.43%	50	55.55%	10	76.92%	40	نعم	
28.57%	20	44.45%	8	23.08%	12	لا	
100%	70	100%	18	100%	52	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه بعض المهارات لاقتراح حل مشاكل العمل من خلال الاتصال المسؤول المباشر داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 71.43% من أفراد المجتمع تعبر عن وجود مهارات لاقتراح حل مشاكل العمل و تتوزع هذه النسبة 76.92% و فئة الإناث بـ 55.55% ، وفي المقابل 28.57% تنفي وجود مهارات لاقتراح حل مشكلة العمل من خلال التواصل مع المسؤول المباشر، تتوزع هذه النسبة بـ 23.05% وعند الإناث بـ 44.45% مما يبين أن مهارات اقتراح حل مشكلات العمل يوحى بوجود مسؤول أول على المراكز و يعمل و فق السلم الإداري بالتشاور في أمور العمل وفي إطار تبادل المعلومات و مناقشتها مع تطبيق الأمور الايجابية كذلك لثقته بالموفين و لكن ليس بالضرورة اخذ كل التوصيات فقط من باب الاجتهاد مع الأخذ بعين الاعتبار خبرته لأنه المسؤول المباشر في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم : (09) تبيان أسس الترقية من طرف الإدارة حسب فئة الجنس:

المجموع		إناث		ذكور		الفئة حسب الجنس الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
%32.86	23	%55.56	10	%25	13	المبدعين والمجددين في العمل و الأداء
%24.28	17	%27.77	05	%23.08	12	القدرة على تحمل المسؤولية (المردود)
%42.86	30	%16.67	3	%51.92	27	طبيعة المسؤولية
%100	70	%100	18	%100	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه طرق و أسس تحديد العامل المتميز من خلال عملية الترقية حيث نجد نسبة 42.86% ، من أفراد العينة يعتبرون طبيعة المسؤولية و المنصب هم الأجدر بالترقية حسب فئة الذكور ب 51.92% و الإناث ب 16.67% في المقابل المبدعين و المجددين في العمل والأداء و الموزعين بنسبة 32.86% حسب فئة الذكور بنسبة 25% و الإناث ب 55.56% في الأخير القدرة على إعطاء المردود بنسبة 24.28% حسب فئة الذكور ب 23.08% و الإناث ب 27.77%

الجدول رقم : (10) طرق تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار

المجموع		اناث		ذكور		الفئة حسب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة
%27.14	19	%16.67	3	%30.77	16	حرية تنظيم شؤون العمل
%24.29	17	%27.77	5	%23.08	12	يوظف صلاحياته للموظفين
%15.71	11	%16.67	3	%15.38	08	حرص المؤسسة على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار
%14.29	10	%22.22	4	%11.54	6	اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية
%18.57	13	%16.67	3	%19.23	10	اقتراح بدائل بطريقة جماعية
%100	70	%100	18	%100	52	المجموع

يبين الجدول اعلاه تمكين الموظفين من اتخاذ القرار داخل المؤسسة حيث نجد %27.14 ، مجتمع العينة يعبر عن حرية تنظيمي العمل و تتوزع هذه النسبة حسب الذكور ب %30.77 والإناث ب %16.67 ، ثم نجد نسبة %24.29 يوظف المسؤول المباشر صلاحياته بالنسبة للموظفين وتتوزع هذه النسبة لفئة الذكور %23.08 و فئة الإناث ب %27.77 و في المقابل نجد %18.57 يعبر عن اقتراح بدائل بطريقة جماعية وتتوزع هذه النسبة لفئة الذكور %19.23 والإناث ب %16.67 كما نجد نسبة %15.71 تعبر عن حرص المؤسسة على اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار و تتوزع نسبة الذكور ب %15.38 و نسبة الإناث ب %16.67 و في الأخير نجد أن %14.29 هي نسبة اخذ المبادرات خارج التعليمات الرسمية و تتوزع هذه النسبة عند فئة الذكور ب %11.54 و عند الإناث ب %16.67.

من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه يوضح لنا ان النسبة جاءت عالية لحرية تنظيم شؤون العمل و هذا ما يدل على ان مؤسسة CNAS لا تستعمل طرق محددة في الضغط على العمال بل تترك الحرية في تنظيم و تدبير شؤون اعمالهم.

الجدول رقم : (11) المشاركة في اتخاذ القرارات و تبادل المعلومات.

المجموع		اناث		ذكور		الفئة حسب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة
12.86%	9	11.11%	2	13.46%	7	تنمية الشعور بالذات
25.71%	18	33.33%	6	23.08%	12	اثارة الحماس بالمشاركة في اتخاذ القرار
20.00%	14	16.67%	3	21.15%	11	امتلاك الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات
11.43%	8	11.11%	2	11.54%	6	تخفيف الضغط في العمل
17.14%	12	16.67%	3	17.31%	9	عقد اجتماعات مفتوحة بالحوار
12.86%	9	11.11%	2	13.46%	7	تبادل المعلومات بطريقة سهلة داخل المؤسسة
100%	70	100%	18	100%	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه طرق الرسمية و غير الرسمية في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث نجد أن نسبة 25.71% ، من افراد مجتمع العينة تعبر عن إثارة الحماس بالمشاركة في اتخاذ القرار و تتوزع هذه النسبة حسب الذكور ب 23.08% و الإناث ب 33.33%، و نجد النسبة 20% تعبر عن امتلاك الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات حسب الذكور بنسبة 21.15% والإناث ب 16.67% ، و في المقابل نجد نسبة 12.86% تعبر عن تنمية الشعور بالذات حسب فئة الذكور ب 13.46% و الإناث 11.11% و نجد النسبة 12.86% تعبر عن تبادل المعلومات بطريقة سهلة داخل المؤسسة حسب فئة الذكور 13.46% و الإناث 11.11% كما نجد نسبة 17.14% تعبر عن عقد اجتماعات مفتوحة للحوار للموظفين و تتوزع هذه النسبة على الذكور

ب 17.31% و الإناث ب 16.67% و في الأخير النسبة 11.43% تعبر عن عقد اجتماعات مفتوحة و تتوزع فئة الذكور بنسبة 11.54% و الإناث بنسبة 11.11%، مما يفسر ارتفاع نسبة إثارة حماس المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث تعطي فرصة سامحة للموظفين لحضور اجتماعات مفتوحة للموظفين و إبداء آرائهم بكل حرية.

الجدول رقم : (12) يبين الهيكل التنظيمي و نمط القيادة حسب نوع الفئة.

المجموع		اناث		ذكور		الفئة حسب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة
42.86%	30	38.88%	7	44.23%	23	التكاملية بين التخصصات والمهام للموظفين
20.00%	14	22.22%	4	19.23%	10	المرونة و التعديل في الهيكل التنظيمي
27.14%	19	27.77%	5	26.92%	14	التعاون و المساعدة بين الموظفين في المهام لتحسين الاداء
10.00%	7	11.11%	2	9.62%	5	اهتمام المسؤول المباشر بمشكلات الموظفين
100%	70	100%	18	100%	52	المجموع

يوضح الجدول اعلاه دور الهيكل التنظيمي و نمط القيادة داخل المؤسسة ، حيث نجد النسبة 42.86% للتكاملية بين التخصصات و المهام لدى موظفي الصندوق و تتوزع هذه الاخيرة على الذكور بنسبة 44.23% و الإناث ب 38.88% أما نسبة 27.14% تخص التعاون و المساعدة بين الموظفين في المهام و تحسين الاداء للمؤسسة و تتوزع على الذكور ب 26.92% و الإناث ب 27.77% بالمقابل نجد نسبة 20% تخص المرونة و التعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تتوزع على الذكور ب 19.23% و الإناث ب 22.22% و في الأخير يأتي اهتمام المسؤول المباشر في المؤسسة بحل مشكلات الموظفين بنسبة 10% موزعة على الذكور ب 9.62% و الإناث 11.11% .

و هذا ما يفسر ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتصف بالمرونة و التعديل و كذا التكاملية بين التخصصات و المهام للموظفين مما يخلق جو للتعاون و المساعدة بينهم لتحسين أداء المؤسسة إلى الأفضل.

الجدول رقم : (13) يبين دور التكنولوجيا الحديثة و نظام الحوافز و الترقية .

المجموع		اناث		ذكور		الفئة حسب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة
%25.71	18	%22.23	4	%26.92	14	مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في انجاز الاعمال الادارية
%15.71	11	%16.66	3	%15.38	8	سهولة استخدام التكنولوجيا
%18.57	13	%22.23	4	%17.32	9	سرعة الانجاز في الاعمال
%8.57	6	%11.11	2	%7.69	4	اهتمام الادارة بالجوانب المعنوية للموظف
%7.14	5	%11.11	2	%5.77	3	تركيز على المكافآت بدل العقوبة
%11.44	8	%11.11	2	%11.54	6	الاستحقاق و الجدارة لنيل الترقية
%12.86	9	%5.55	1	%15.38	8	الدخل الذي تتقاضاه مناسب مع متطلباتك
<b>%100</b>	<b>70</b>	<b>%100</b>	<b>18</b>	<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول اعلاه دور التكنولوجيا الحديثة و نظام الحوافز داخل مؤسسة CNAS حيث نجد نسبة %25.71 لمدى استخدام تكنولوجيا الحديثة في انجاز الاعمال الادارية و هي موزعة على الذكور بنسبة %26.92 و الإناث %22.23 ، أما سرعة انجاز هذه الاعمال من خلال استخدام التكنولوجيا كانت ب %18.57 وهي موزعة للذكور %17.32 و الإناث %22.23 ، أما سهولة استخدامها ب %15.71 و هي موزعة على الذكور %15.38 و الإناث %16.66، أما بخصوص

الدخل الشهري الذي يتقاضاه الموظف فكانت ب 12.86% و هي موزعة على الذكور 15.38% والإناث 5.55% ، بالمقابل نجد الاستحقاق و الجدارة في الاداء لنيل الترقية بنسبة 11.44% وهي موزعة للذكور 11.54% و الإناث 11.11% في حين نجد في اهتمام الادارة بالجوانب المعنوية للموظف بنسبة 8.57% و هي موزعة على الذكور 7.69% و الإناث 11.11% و في الاخير نجد التركيز على المكافأة بدل العقوبة بنسبة 7.14% و هي موزعة على فئة الذكور 5.77% والإناث بنسبة 11.11% .

ومنه نستخلص بان استخدام التكنولوجيا الحديثة في مؤسسة CNAS دور هام في سرعة انجاز الأعمال الإدارية مع تقليص الجهد و الوقت مع جودة الخدمة إلا أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يعطي اهتماما بالغاً لجانب الترقيات و الحوافز بالإضافة إلى أن الدخل الشهري للموظف الذي يتقاضاه لا يتناسب مع المتطلبات الحياة اليومية مما يؤدي إلى عدم تحسين الأداء .

الجدول رقم : (14) يبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الوعي، الكياسة و الايثار) .

المجموع		إناث		ذكور		الفئة حسب الجنس	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
30%	21	33.34%	6	28.85%	15	مساعدة الزملاء في المهام الموكلة لهم و عدم التردد في تقديمها	
7.15%	5	5.55%	1	7.68%	4	الحرص على اتخاذ القرارات	
17.14%	12	16.67%	3	17.31%	9	التعاون مع الرؤساء لأداء جيد للمؤسسة	
11.43%	8	11.11%	2	11.54%	6	حل المشكلات الطارئة وتفادي اثارها	
12.86%	9	16.67%	3	11.54%	6	مساعدة الزبائن على معرفة المعلومات	
5.71%	4	5.55%	1	5.77%	3	المساهمة الفعالة في الاجتماعات المفتوحة بالحوار	
15.71%	11	11.11%	2	17.31%	9	تقديم المساعدة للموظفين الجدد	
100%	70	100%	18	100%	52	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه يبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ( الوعي والضمير، الكياسة والإيثار) حيث نجد أن مساعدة الزملاء في المهام الموكلة لهم و عدم ترددهم في تقديمها بنسبة 30 وهي موزعة على فئة الذكور ب 28.85% و فئة الإناث 33.34% ثم يأتي التعاون مع الرؤساء لأداء جيد للمؤسسة بنسبة 17.17% وهي موزعة على الذكور ب 17.31% والإناث ب 16.67%، أما تقديم المساعدة للموظفين الجدد بنسبة 15.71% و هي موزعة على الذكور 17.31% أما الإناث 11.11% في المقابل تأتي مساعدة الزبائن على معرفة معلومات بنسبة 12.86% و هي موزعة على فئة الذكور 11.54% و الإناث 16.67%، أما حل المشكلات الطارئة و تقادي إثارها بنسبة 11.43% وتتوزع على فئة الذكور ب 11.54% أما الإناث 11.11% و في المقابل نجد الحرص على اتخاذ القرارات بنسبة 7.15% و هي موزعة على فئة الذكور 7.68% أما الإناث 5.55% و في الأخير نجد المساهمة الفعالة في الاجتماعات المفتوحة بالحوار بنسبة 5.71% وهي موزعة على فئة الذكور ب 5.77% أما الإناث 5.55% .

ومنه نستخلص أن هناك مساعدة للزملاء في المهام و عدم التردد في تقديمها خاصة للموظفين الجدد و كذلك إعطاء المعلومات و الإرشادات للزبائن الوافدين على مؤسسة CNAS مع نشر روح التعاون مع الرؤساء لأداء جيد وفعال للمؤسسة من اجل تقادي إثارة المشكلات الطارئة.

الجدول رقم : (15) يبين بعدي السلوك الحضاري و الروح الرياضية ( المعنوية).

المجموع		إناث		ذكور		الفئة حسب الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة
18.57%	13	5.56%	1	23.09%	12	القيام بالأعمال الإضافية
18.57%	13	16.66%	3	19.23%	10	المحافظة على سمعة المؤسسة
12.86%	9	5.56%	1	15.38%	8	إتباع الإعلانات و التعليمات الداخلية
24.28%	17	38.89%	7	19.23%	10	ربط علاقات الصداقة مع زملاء العمل
12.86%	9	27.77%	5	7.69%	4	التعرض لمضايقات داخل مكان العمل
12.86%	9	5.56%	1	15.38%	8	المساهمة في تقديم مقترحات جديدة
100%	70	100%	18	100%	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بعدي السلوك الحضارية و الروح الرياضية حيث نجد أن ربط علاقات الصداقة بين زملاء العمل بنسبة 24.28% و هي موزعة على فئة الذكور بنسبة 19.23% والإناث 38.89% ، أما القيام بالأعمال الإضافية 18.57% و هي موزعة على فئة الذكور بـ 23.09% أما الإناث 5.56% بالإضافة إلى المحافظة على سمعة المؤسسة بنسبة 18.57% وهي موزعة على فئة الذكور 19.23% أما الإناث بنسبة 16.66% ، بالمقابل نجد إتباع الإعلانات و التعليمات الداخلية بنسبة 12.86% وهي موزعة على فئة الذكور بنسبة 15.38% أما الإناث 5.56% بالإضافة إلى التعرض للمضايقات داخل مكان العمل بنفس النسبة 12.86% و هي موزعة على فئة الذكور بنسبة 07.69% والإناث بـ 27.77% و في الأخير تأتي المساهمة في تقديم مقترحات بنسبة 12.86% وهي موزعة على فئة الذكور بـ 15.38% أما الإناث 5.56% .

وهذا ما يفسر وجود سلوك حضاري و روح رياضية ( معنوية) من خلال ربط علاقات الصداقة مع زملاء العمل و القيام بالأعمال الإضافية معهم من اجل المحافظة على سمعة المؤسسة داخليا و خارجيا إلا أننا نجد تعرض فئة الإناث لبعض المضايقات سواء من الجانب الشخصي أو العملي مع عدم إتباع الإعلانات التعليمية الداخلية خاصة عند الإناث و عدم المساهمة في تقديم مقترحات جديدة.

### مناقشة نتائج البحث على ضوء الفرضيات :

بعدما قمنا بتفريغ وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث الاجتماعي كان لابد من الرجوع إلى البيانات التساؤلات، الإشكالية، الفرضيات وهذا لتحقق من مدى صدقها انطلاقاً من التساؤلات التي طرحناها .

حيث نصت الفرضية العامة على ما يلي :

• توجد علاقة وتأثير بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة .

من خلال ما تم عرضه في تحليل المعطيات الميدانية الخاصة بالفرضية العامة نجد أن المؤسسة تعد نسفاً فرعياً تدخل في إطار النسق الأكبر وهو المجتمع وتؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق لها التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي و ذلك لضمان بقائها و استمرارها ، تهدف إلى رفع أداء المورد البشري واكتساب الخبرات والمهارات الجديدة لتتناسب المهارات مع التطورات العلمية الجديدة الحاصلة في النسق الخارجي .

حيث أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها هذه الأخيرة تشكل البيئة الداخلية للمنظمة يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي : الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، والتكنولوجيا ، ونظام الحوافز . وانطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ، لابد من المسؤولين في المنظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال .

وعلى اعتبار أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة هي أحد الأنساق المفتوحة التي تتفاعل مع محيطها الخارجي ، فإن توفير مناخ تنظيمي ملائم له تأثير إيجابي وعلاقة واضحة مع سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف ، والحد من التسرب الوظيفي ، ورفع الروح المعنوية ، وزيادة القدرة على تكييف المنظمة و الإبداع وزيادة فرص النجاح و الاستمرارية .

كما أن زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل داخل نمطي الاتصال و القيادة و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتشجيع القائمين على الإدارة للجهود المبذولة في العمل و التأكيد على نظام الحوافز و الدافعية ذلك ما يتيح الفرصة أمام الأفراد العاملين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي لوكالة المسيلة لتبني سلوك المواطنة التنظيمية .

لذا قد تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية من الرضا الوظيفي ، الولاء التنظيمي ، العدالة التنظيمية ، عمر الموظف ، الدوافع الذاتية ، السياسة التنظيمية .

(سدات لامية، 2016، ص8)

وهذا ما تم إثباته في هذه الفرضية من خلال ما تبينه النتائج .

#### 1/ النتائج حسب الفرضية الأولى :

إن الهيكل التنظيمي و القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم على أفضل وجه من خلال التكاملية بين التخصصات والمهام ، كما أن المرونة و التعديل في هذا الأخير يلعب دورا هاما في إثراء التعاون و المساعدة بين الموظفين كما وضحه ( الجدول رقم 12 ) كما أن معظم أفراد العينة موافقين على نمط الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وهذا بطرق سهلة وسريعة وهذا راجع إلى أن المؤسسة خدماتية وتستخدم وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات الجديدة و السماح لهم بالمشاركة في الاجتماعات و الاهتمام بمهاراتهم عن طريق الاتصال والعلاقات الإنسانية وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط في العمل على حساب تعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية .

والمساح لهم بالمشاركة في الاجتماعات المفتوحة بالحوار البناء مما ينتج لديهم درجة عالية من الحماس بالمشاركة وفتح المنظمة المجال للموظف بالاندماج والتشارك و الإبداع كما يوضحه (الجدول رقم 07).

وكذلك لإنشاء علاقات بين الأفراد بمرور الزمن ستصبح هناك ثقة متبادلة و الالتزام وظيفي حيث يبادر الموظف الواحد بمنح خدمة أو فائدة لشخص آخر وفي حالة الرد بالمثل تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم ظهور مشاعر الالتزام والتعاون والإيثار كما يوضحه (الجدول رقم 14). كما تبين لنا المهارات الاتصالية بين الموظفين والمسؤول المباشر هي لنقتهم به وكذا لنقادي العقوبات و إبداء التشاور معه في أداء أعمالهم الإدارية .

حيث أن للمسؤول المباشر مهارات مناقشة مشاكل العمل وأسلوب راشد في حل النزاعات التي تحدث في المؤسسة مما يتوجب عليها استخدام هذه المهارات الاتصالية كما يوضحه (الجدول رقم 07).

كما نلاحظ أن الموظفين صغار السن يظهرون سلوك تطوعي اكبر من سلوك كبار السن ذوي الخبرة من خلال حاجاتهم للانجاز وتحقيق الذات و الانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية كما أن لتكنولوجيا الحديثة ونظام الحوافز داخل المؤسسة دورا هاما في سرعة الانجاز والدقة واختصار الجهد و الوقت مع جودة الخدمة .

وكذا وجود فروق في تبني أبعاد المناخ التنظيمي لدى العاملين و العاملات داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة.

حيث اتضح لنا أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات سلبية نحو الأسئلة المطروحة و الخاصة بالحوافز والترقية ، فتقوم عملية الحوافز المادية و المعنوية إلى الانخراط في الأعمال التطوعية في المؤسسة وذلك من خلال إسهامها في إشباع الحاجات الداخلية للموظف و تحقيق الذات ، فالترقية والتقدم في المسار المهني للموظف مبنية على مدى الانجاز الذي يحققه الفرد عكس ما وجدناه في مؤسسة الضمان الاجتماعي و التركيز على العقوبات بدلا من المكافآت و هذا ما وضحه (الجدول رقم 13).

### 2/ النتائج حسب الفرضية الثانية :

وينعكس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة CNAS على جودة الخدمة و الإنتاج من خلال اثر المساندة و المساعدة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرات و المهارات الفنية للموظفين الجدد مما ينعكس بالإيجاب على المنظمة ،ويتبع شيوع روح التعاون الجماعية وتبادل المعارف بين الزملاء داخل المؤسسة. وكذا فتح المجال للموظفين في حضور جلسات الاجتماعات المفتوحة من خلال الحوار و المناقشة ويتصف بالإبداع و الابتكار وتقديم الاقتراحات من شأنها تدعيم و تطوير إجراءات العمل والمؤسسة . وتساعد الموظفين على توجيه المنافسة و المبادرة و عدم تضييع الجهود و الوقت في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف المؤسسة مما ينعكس سلبا على أداء مؤسسة CNAS كما يوضحه (الجدول رقم 14).

فسلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز للعمل و الساعات الإضافية للمحافظة على سمعة المؤسسة من خلال توفير الوقت و الجهد للادارة و الهيكل التنظيمي كي يتفرغ المسؤولين القائمين على الإدارة للتخطيط و البحث على آليات تقليل الصراعات و المشاكل التي تعيق أهداف المنظمة .

مع توفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد حسب (الجدول رقم 15).

مما يفسر وجود دور لسلوك الحضاري و الروح الرياضية من خلال ربط علاقات صداقة متينة بين زملاء العمل و الموظفين الجدد مع مراعاة التخلي الكلي على المضايقات الجانبية والشخصية داخل المؤسسة .

كما وجدنا هناك فروق طفيفة في تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى الجنسين الذكور والإناث.

### استنتاج عام :

ومن هذه النتائج في ضوء الفرضيات حول المتغير المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية ومدى العلاقة والتأثير بينها نستخلص أن هناك وجود علاقة تأثير ايجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي من الهيكل التنظيمي و نمط القيادة, وكذا المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات مع القنوات الاتصالية والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة من طرف المؤسسة قيد الدراسة نعم لها تأثير ايجابي وفعال في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لوكالة المسيلة؛ وهذا وفق تشجيع القادة و المدراء للعاملين على التمسك بالقيم الأخلاقية من اجل تدعيم العمل التعاوني والتطوعي داخل محيط العمل ,وكذا بذل كل الجهود في سبيل فتح علاقات مفتوحة للحوار والعلاقات التبادلية بين أفراد المنظمة .

وهذا لا يتحقق إلا من خلال اتسام هذا الهيكل التنظيمي و النمط القيادي بالمرونة والوعي الإداري لإتاحة الفرصة أمام العاملين الجدد الانخراط اجتماعيا في المنظمة ,وترغيبهم وتشجيعهم لإبداء آرائهم للوصول بالمؤسسة إلى مصاف التقدم والازدهار و جودة الخدمة إلا أن هناك بعض الفروق الطفيفة في تبني هذه السلوكيات عند الجنسين .

خاتمة

## خاتمة

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العلاقة والتأثير التي تربط بين المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين والعاملات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة ، والعمل على تهيئة المناخ المناسب فنقوم بتصحيح ما يجب إصلاحه و تعزيز ما هو ايجابي .

وبتناولنا لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، عمليتي الاتصال و اتخاذ القرارات ، نظام الحوافز والتكنولوجيا) ، كل هذه العناصر لها علاقة تأثير ايجابي في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ،لذا وجب الاهتمام أكثر بهذه الأبعاد من خلال فتح قنوات الاتصال الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفقها بين جميع المستويات الإدارية مما يساعد على الاستقرار الوظيفي والشعور بالانتماء داخل المنظمة، أما في ما يخص عملية المشاركة في اتخاذ القرار فنجد أن المسؤولين المباشرين في العمل يناقشون أمورهم مع العاملين ، حيث يدلون باقتراحاتهم عند حدوث مشكلات داخل العمل .

أما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة المرن ، القابل للتعديل نجد وضع أهداف مستقبلية من طرف المدراء و التي تساهم في تحقيق غايات المؤسسة.

ومن خلال ما وصلنا في دراستنا إن إشراك العاملين في عملية صنع القرار والمؤكد خاصة من طرف ذوي الخبرة ينتج عنه بالضرورة قيادات إدارية واعية و مدركة ، تمتلك مهارات عالية في التسيير و حل المشكلات من خلال الحوار و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، هذا ما أسفرت عليه دراستنا بمجموعة من النتائج المستخلصة من ميدان الدراسة ، لذا نضع بين أيدي المهتمين بالمجال الإداري جملة من التوصيات المتمثلة في النقاط التالية :

- تقرب المدراء من العمال أكثر لمعرفة انشغالاتهم ، وحاجاتهم مع اعطاهم الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- توفير مناخ تنظيمي مناسب و فعال بكل أبعاده لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمي لديهم.
- إعطاء اهتمام اكبر بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين مع إشراكهم في وضع نظام الحوافز من اجل زيادة قناعاتهم بيه.
- ضرورة تخصيص مكافأة للمواطن التنظيمي الجيد والكفاء الذي يبدي مشاركة فعالة في المؤسسة، كتقديم المقترحات البناءة والمواظبة على حضوره الاجتماعات و الملتقيات مع مساعدة الزملاء في حل المشكلات.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### القران الكريم

• سورة المائدة الآية رقم 02

• سورة الحج الآية رقم 77

#### الكتب

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب ، الجلد 11، بيروت ، 1994.
- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم : التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، ط1، المكتب الجامعي الحديث ، 2007.
- حسن إبراهيم بلوط: ادراة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان ، 2002.
- حمدات محمد حسن محمد : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر ، ط1 ، الأردن ، 2008.
- طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع التنظيمي ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 2007.
- طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع الصناعي ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر.
- عبد رشيد زرواطي: تدريبات منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار هومة ، الجزائر، 2002.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي: في مبادئ التنظيم و الإدارة ط1، المناهج للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2006.
- مداس فاروق: التنظيم وعلاقات العمل ، دار المدني ، 2008.
- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، 2004.

المجالات العلمية والأطروحات.

- ابن عيسى نسيمه ، برف خيرة : التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس ، المركز الجامعي بالمدية ، 2006.
- حياة الذهبي : العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جمعة ادرار ، 2013.
- الدوسري ، سعد عميقان: سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته و محدداته ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- رفاعي ، رجب حسنين : دراسة و تحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس و المرؤوسين و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، مجلد 21 ، أسبوط، مصر ، 2004.
- رياض أبا زيد: اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة لدى العاملين في الضمان الاجتماعي ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث الإنسانية ، المجلد ، العدد 02 ، الأردن ، 2010.
- سدات لامية : المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ، الجلفة ، 2016.
- السلوم ، طارق العضاييلة ، علي محمد: اثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 25 ، العدد 01 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2013.
- شهري، مينا: سلوك المواطنة التنظيمية علاقتنه وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الصرايرة ، حسن يوسف : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات جامعة الاغواط ، الجزائر ، 2012.
- العامري ، احمد سالم: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لأراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد02 ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
- علي خليفة الكواري : مفهوم المواطنة التنظيمية في الدولة الديمقراطية ،مجلة البيان، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- العميان ،محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط6، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

- الفهداوي، فهمي خليفة صالح: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي ، دراسة ميدانية لتصورات لموظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، 2005.
- الكبيسي، عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الجزء الأول ، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر ، دمشق، 2004.
- الكبيسي، عامر خضير: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الجزء الثاني ، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر ، دمشق، 2006.
- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ، 1999.
- مصطفى محمد قاسم زيدان : إسهام مراكز الشباب في تدعيم القيم المواطنة لدى الشباب ،دراسة وصفية مقارنة بين الشباب و القائمين على مراكز الشباب ،بحث غير منشور ،مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية ،العدد28،الجزء04،كلية الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان ، مصر،2009.
- مغايرة ، عبيد احمد : سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته و أثره على ممارسة الإبداع الاداري في مراكز الوزارات الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن ، 2012.
- هناء خالد الرقاد ، عزيزة أبو دية : الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية ، مجلة الجامعة الإسلامية التربوية و النفسية ، المجلد 20 ، العدد 02 ، فلسطين ، 2012.

### المراجع باللغة الأجنبية

- organ.dand konovsky.m1989 cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaving journal of appliedpsychology.74.157/164.

### المقالات و المنشورات:

- كعباش رايح : علم الاجتماع و التنظيم ، مخبر علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006.
- المواقع الالكترونية

موقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ( المديرية العامة + وكالة

[www.cnas.dz](http://www.cnas.dz) (المسيلة)

# الملاحق

جامعة محمد بوضياف – المسيلة –  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع  
سنة ثانية ماستر LMD  
تخصص تنمية موارد بشرية

استمارة حول موضوع:

المناخ التنظيمي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية : مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS -المسيلة-

نرجوا من سيادتكم التفضل بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بدقة و  
موضوعية.

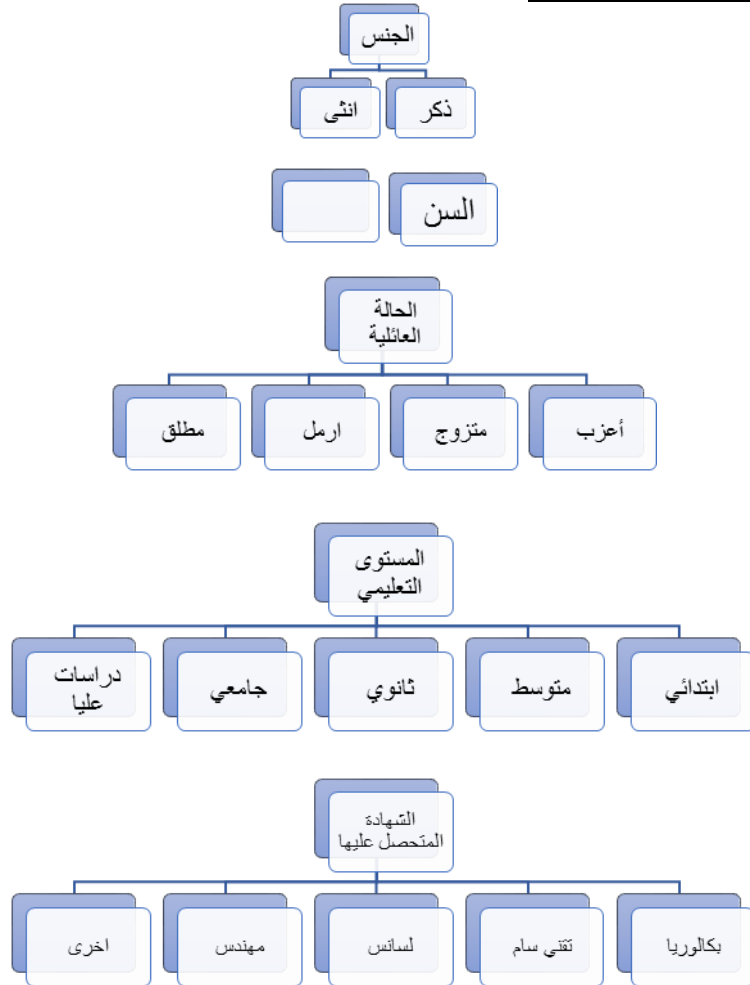
إشراف الأستاذ  
د/ تومي الطيب

من إعداد الطالب الباحث:  
لعلاوي فارس

السنة الدراسية : 2017-2018

## استمارة استبيان خاصة بمتغير المناخ التنظيمي

### المحور الأول : البيانات الشخصية



### المحور الثاني : الهيكل التنظيمي و نمط القيادة

1. هل درجة وضوح خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين في مؤسستك ؟  
عالية  متوسطة  منخفضة
  2. هل هناك تكاملية بين التخصصات و المهام للموظفين؟ نعم  لا
  3. هل الهيكل التنظيمي لمؤسستك يتصف بالمرونة و التعديل؟ نعم  لا
  4. هل هناك تفويض لصلاحيات إدارية للموظفين؟ نعم  لا
  5. هل هناك تعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي لمؤسستك؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم أين يكمن هذا التعاون في المهام  حل مشكلات مهنية   
الاستفادة من الخبرات  أخرى.....

6. هل يتعامل المسؤول المباشر مع الموظفين بنفس الطريقة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم كيف يكون هذا التعامل؟- الدخول و الخروج في العمل
- عدم وجود متابعة من المسؤول المباشر
- حركة الانتقال داخل المؤسسة
7. هل يساعد المسؤول المباشر الموظفين في المهام؟ نعم  لا
8. هل يهتم المسؤول المباشر ببعض أمور الموظفين الشخصية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم , ما طبيعة هذه الأمور؟ مادية  اجتماعية  خاصة

### المحور الثالث: اتخاذ القرارات و الاتصال

9. هل هناك حرص من الإدارة على إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم , ما طبيعة هذه القرارات؟
- تخص جودة الخدمة للمؤسسة
- تخص قرارات متعلقة بالعمال
- تخص الصورة الخارجية للمؤسسة
10. هل يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤولياتها؟ نعم  لا
11. هل يتم حل المشكلات الطارئة التي تواجه محيط العمل؟ بشكل فردي  بشكل جماعي
12. هل يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين تسمح لهم بالحوار أثناء الاجتماع مع السماح لهم بإبداء آراءهم بكل حرية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم , حدد ما هي؟.....
13. هل يتم تبادل المعلومات بطريقة سهلة بين الموظفين؟ نعم  لا
14. عملية الاتصال بين المسؤول المباشر و الموظفين تتم بسرعة في نقل المعلومات؟ نعم  لا
15. هل الاتصال داخل المؤسسة يسير في جميع الاتجاهات؟ صاعدة  نازلة

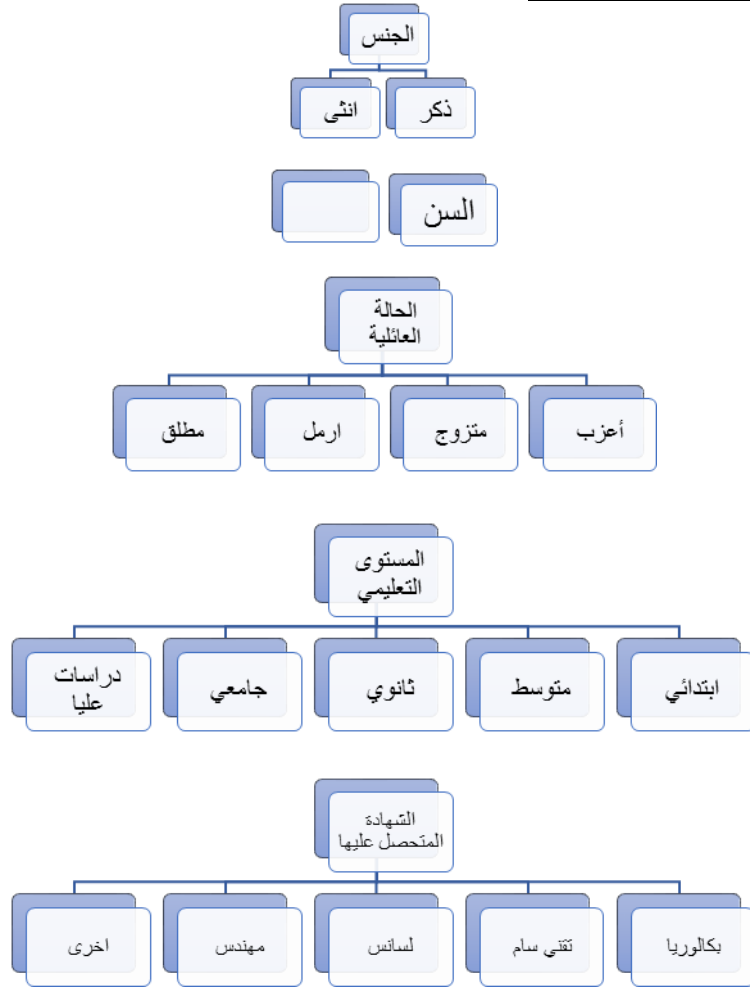
### المحور الرابع : التكنولوجيا و الحوافز

16. هل تنجز اغلب الأعمال الدارية باستخدام التكنولوجيا؟ نعم  لا
17. هل التكنولوجيا المستخدمة سهلة الاستعمال؟
- في حالة الإجابة ب لا , لماذا؟.....
18. هل ساهمت التكنولوجيا الحديثة في سرعة انجاز الأعمال داخل مؤسستك؟ نعم  لا
19. هل هناك انسجام بين التكنولوجيا الموجودة و الأعمال الإدارية المنجزة داخل مؤسستك؟ نعم  لا
20. هل تهتم الإدارة بالجانب المعنوي للموظفين؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم , كيف يتم ذلك؟.....
21. ما هي طريقة منح الحوافز على الموظفين داخل مؤسستك؟.....
22. هل تهتم إدارتك بالاقترحات و المبادرات التي يقدمها الموظف؟ نعم  لا
23. هل تركز الإدارة على المكافأة بدلا من العقوبة؟ نعم  لا

- ..... في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟
24. هل تجرى الترقيات على أسس واضحة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم ما هي الأسس؟ - عن طريق الأداء
- عن طريق المردود
- طبيعة المسؤولية
- أخرى.....
25. هل يتناسب الراتب الشهري الذي تتقاضاه مع المجهودات المبذولة لديك؟ نعم  لا

استمارة استبيان خاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المحور الأول : البيانات الشخصية



المحور الثاني : الوعي و الأثار و الكياسة

1. هل تساعد زملائك على القيام بالمهام الموكلة لهم؟ نعم  لا
2. هل تحرص على اتخاذ القرارات الصائبة و التدابير الوقائية من المشكلات الطارئة؟ نعم  لا
3. هل تتعاون مع رؤسائك في العمل لأداء جيد للمؤسسة؟ نعم  لا
4. هل تقوم بمساعدة و إرشاد المؤمنين اجتماعيا ليحصلوا على خدمة متميزة؟ نعم  لا
5. هل لك مساهمة فعالة و ايجابية في حضور الاجتماعات و اللقاءات؟ نعم  لا
6. هل تحرص على تجنب إثارة المشاكل داخل محيط المؤسسة؟ نعم  لا
7. هل تقوم بمساعدة الموظفين الجدد و إفادتهم بخبراتك؟ نعم  لا
8. هل تتردد في مساعدة الآخرين إذا طلب منك وقتا إضافيا؟ نعم  لا

**المحور الثالث. السلوك الحضاري و الروح الرياضية ( المعنوية )**

نعم  لا

9. في حالة طلب منك عملا إضافيا هل تقوم به بلا تردد؟

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟.....

نعم  لا

10. هل تحافظ على سمعة المؤسسة و مستقبلها ؟

نعم  لا

11. هل تتابع الإعلانات و تنقيد بالتعليمات الداخلية للمؤسسة ؟

في حالة الإجابة بـ لا , لماذا؟.....

نعم  لا

12. هل تقوم بربط علاقات صداقة و تعاون بين موظفي المؤسسة ؟

13. في حالة تعرضك لمضايقات داخل العمل , كيف تتفاعل معها؟ - بروح رياضية

- بطريقة عادية

- اللامبالاة

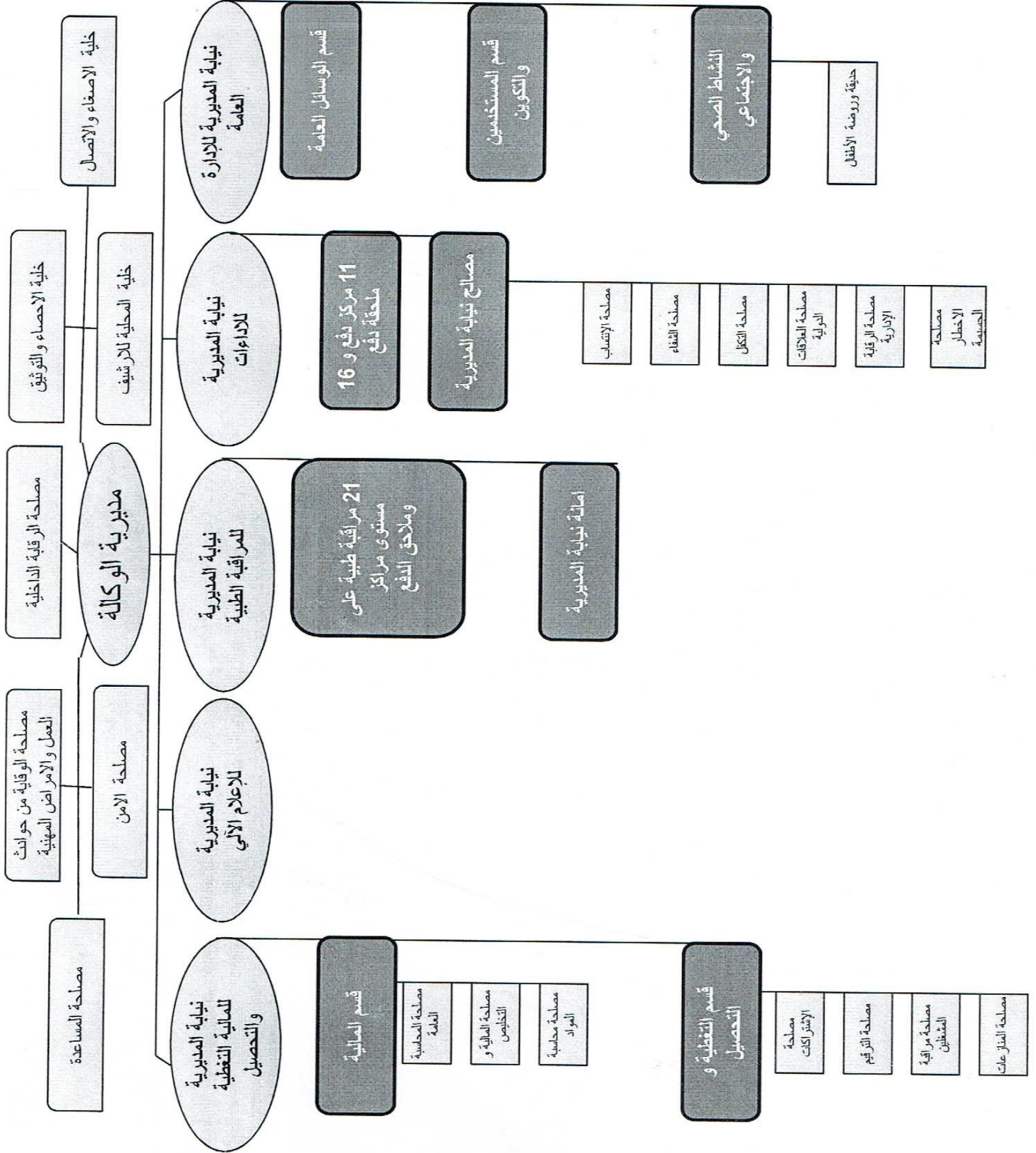
- توجيه شكوى للمسؤول المباشر

14. هل تساهم في تقديم مقترحات جديدة تساعد على خلق جو مفعم بالتعاون بين الموظفين؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بـ بنعم , ما نوعها؟

.....  
 .....  
 .....

و في الأخير نشكركم على تعاونكم من اجل إنجاح هذه الدراسة و تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.



الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
	<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة</b>
04	• الإشكالية
06	• الفرضيات
06	• مصطلحات الدراسة
08	• أهمية اختيار الموضوع
08	• الدراسات السابقة
12	• تعقيب عن الدراسات السابق
	<b>الفصل الاول : المناخ التنظيمي</b>
14	المبحث الاول المناخ التنظيمي
14	✓ المطلب الأول: * مفهوم المناخ التنظيمي
15	✓ المطلب الثاني : * عناصر المناخ التنظيمي :
16	✓ المطلب الثالث : * أنواع المناخ التنظيمي
17	✓ المطلب الرابع : * شروط و قياس المناخ التنظيمي و
17	أبعاده.
18	أولاً: شروط قياس المناخ
19	ثانياً: الأبعاد المؤثرة على المناخ التنظيمي
19	المبحث الثاني : الاتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي
21	✓ المطلب الأول : * مفهوم الاتصال
21	خصائص الاتصال
21	المبحث الثالث : اتخاذ القرار كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي
22	✓ المطلب الأول : / مفهوم عملية اتخاذ القرار
24	✓ المطلب الثاني : /أنواع طرق اتخاذ القرارات الجماعية
	✓ المطلب الثالث : / خطوات عملية اتخاذ القرار.
	خلاصة الفصل

26	
27	الفصل الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية
27	تمهيد
29	المبحث الأول سلوك المواطنة التنظيمية
30	✓ المطلب الأول: * تاريخ و مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
31	✓ المطلب الثاني : * أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
34	✓ المطلب الثالث : * خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
34	✓ المطلب الرابع: * محددات سلوك المواطنة التنظيمية
35	المبحث الثاني: الأبعاد و العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
37	✓ المطلب الأول : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
40	✓ المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
	✓ المطلب الثالث : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية و طرق علاجها
42	خلاصة الفصل
42	الجانب الميداني
42	✓ منهجية الدراسة الميدانية
42	✓ العينة
43	✓ المنهج المتبع
44	✓ حدود الدراسة
58	✓ التعريف بميدان الدراسة
61	✓ ادوات جمع البيانات
63	✓ مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
65	✓ الاستنتاج العام
68	خاتمة
	المراجع
	الملاحق .