

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

-دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

❖ زايدي أبو سفيان

إعداد الطالبين:

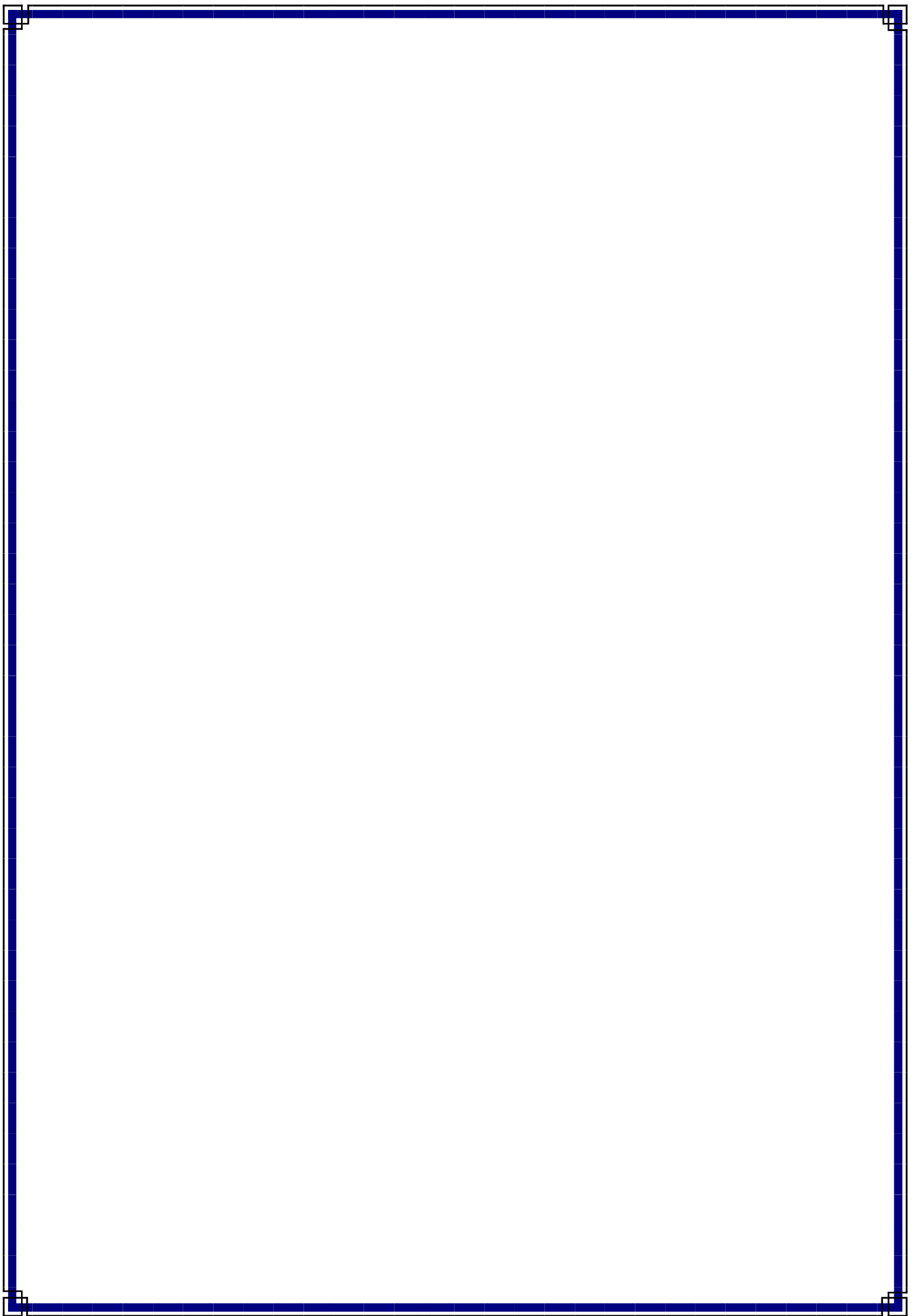
❖ لطرش أيمن

❖ منيش زهير

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: شاطر شفيق
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: زايدي أبو سفيان
مناقشاً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: الرابطي هناء

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

❖ زليدي أبو سفيان

إعداد الطالبين:

❖ لطرش أيمن

❖ منيش زهير

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: شاطر شفيق
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: زليدي أبو سفيان
مناقشاً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: الرابطي هناء

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا
فمن عنده وإن أخطائنا فمن أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن
يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا ومن وقف على المنابر
وأعطانا حصيلة فكرة لننير سبيلنا، خاصة الأستاذ الفاضل: زايدى أبو سفيان بإشرافه على هذا
البحث نشكره شكرا جزيلا على توجيهاتها ونصائحها وعلى كل ما قدمه لنا من إرشاد طوال فترة
إعداد هذا البحث

وملاحظاته في تعديل كل خطأ جزاه الله خيرا

كما نتقدم بخالص الشكر للأستاذة الأفاضل نجيمي عيسى و ياسر عبد الرحمان و حمودة نسيم
على توجيهاتهم ونصائحهم وملاحظاتهم رغم إنشغالهم .

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة من قريب أو بعيد.

والحمد لله رب العالمين



إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من سهرت على تعليمي وتربيتي وقامت بكل ما تستطيع من أجلي إلى أول أساتذتي
وأفضلهم إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى
أمي الغالية

إلى من كلله الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى
* أبي العزيز *

إلى من أقيمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الحياة

ومرارتها إلى * إخوتي *

إلى كل أصدقائي اللذين رافقوني في مشواري الجامعي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب
أو من بعيد.

أومن

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وأعانتني بالدعوات والصلوات
أمي الغالية

إلى من كلفه الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار
أبي رحمه الله

إلى من أظهروا لي لما هو أجمل من الحياة وتقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها
إخوتي وأخواتي

إلى اللذين كانوا عوناً لنا ونوراً يضيء الظلام الذي كان يقف أحياناً في طريقنا

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء

زهير

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
-	كلمة شكر وعران.....
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
-	قائمة الملاحق.....
أ- ذ	مقدمة.....
الفصل الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقافة
14	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
16	المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
21	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها
24	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
28	خلاصة
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

31	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
34	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الثالث: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية
37	المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة
40	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
43	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
46	المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
48	المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية
49	المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية
51	المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية
55	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود-جيجل-	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
58	المطلب الأول: التعريف بالشركة مدبغة الجلود - جيجل-
59	المطلب الثاني: أهم منتجات شركة مدبغة الجلود - جيجل-
59	المطلب الثالث: أهداف شركة مدبغة الجلود -جيجل-
60	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود -جيجل-
62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: منهج الدراسة
62	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة
76	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الثقافة التنظيمية

84	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية
96	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
102	خلاصة
104	خاتمة
110	قائمة المراجع
117	الملخص
119	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
63	توزيع ليكرت الخماسي	01
64	المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية	02
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	03
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	04
66	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	05
66	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	06
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	07
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي	08
68	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل	09
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار	10
69	الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة	11
69	الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية	12
70	الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير	13
71	الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري	14
71	الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل	15
72	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	16
73	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية	17
74	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة	18
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
77	توزيع أفراد العينة حسب السن	20
78	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	21
79	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22
81	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	23
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	24
83	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	25

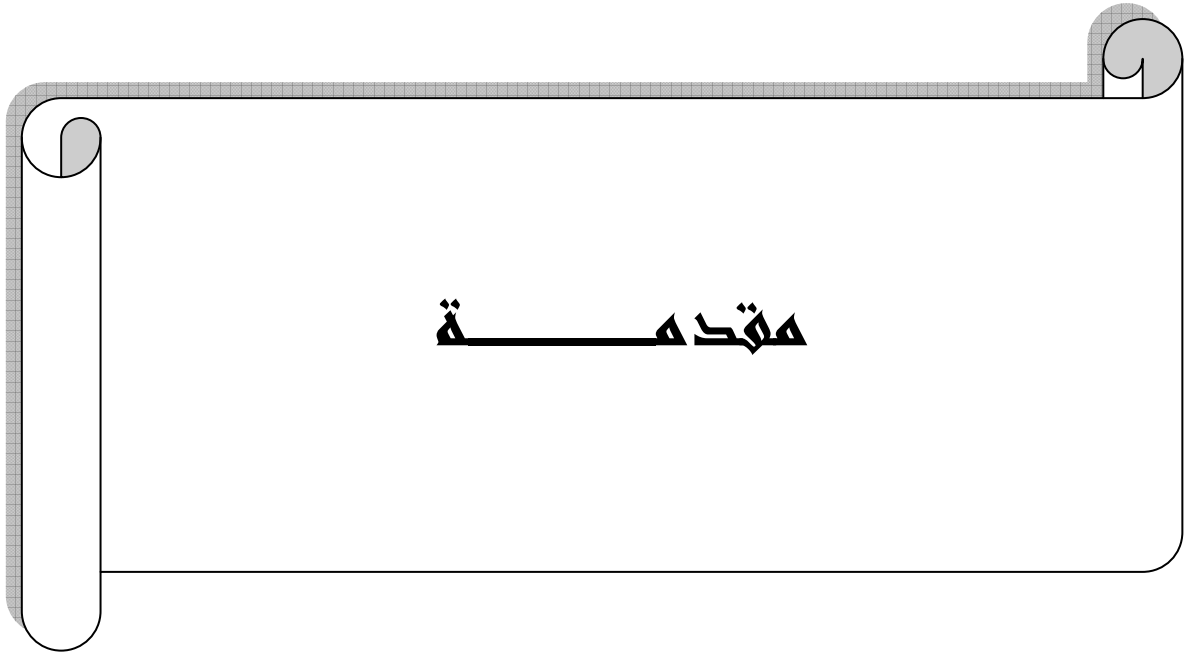
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية	26
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	27
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	28
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	29
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	30
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي	31
90	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية	32
91	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإيثار	33
92	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجاملة	34
93	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الروح الرياضية	35
94	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وعي الضمير	36
95	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات السلوك الحضاري	37
96	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية	38
97	اختبار التوزيع الطبيعي	39
98	معامل التضخم والتباين المسموح به	40
98	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	41

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
17	مكونات الثقافة التنظيمية	02
19	المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية	03
22	أهمية الثقافة التنظيمية	04
36	أنماط سلوك المواطنة	05
61	الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود	06

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
119	الإستبانة في شكلها الأولي	01
125	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
126	الإستبانة في شكلها النهائي	03
132	الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	04
136	الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	05
139	معامل الثبات ألفا كرونباخ	06
140	توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	07
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	08
144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية	09
146	اختبار التوزيع الطبيعي	10
146	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية	11



مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة كالعولمة الأيدي العاملة والمعلومات (ثورة المعلومات) وظهور التكتلات، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ففقدت المنظمة على التغيير يعتمد كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معهما، وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وبفعالية. ومن أجل تحقيق المنظمات للكفاءة والفعالية أولت اهتماماً بالغا بتنمية وتطوير أداءها بالاستناد بالمفاهيم الحديثة في الإدارة ومن بين هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات، وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي مما أدى بها إلى خلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيرتها من المنظمات الأخرى من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع، والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية .

فمن المفاهيم التي ظهرت حديثاً وجد أنه لها تأثير على أداء العاملين والمنظمات كمدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتجسد في سلوكيات تطوعية إختيارية تساعد المنظمة لتحقيق نتائج ايجابية دون الحصول على الحوافز، مقابل ذلك فالمنظمات التي تعتمد دائماً على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، لدى وجب عليها أن تترك جزءاً من السلوك الغير محدد لأفرادها حتى يكون لديهم المقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، فأصبح هذا السلوك ركيزة العملية الإدارية بسبب آثاره الإيجابية التي من بينها تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل التسرب الوظيفي.

1- إشكالية الدراسة: إن مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة حظي بكثير من الاهتمام من الباحثين والمفكرين في مجالات السلوك التنظيمي لما لهم من تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، لذا نجد أن تحلي الأفراد بسلوكيات المواطنة التنظيمية يخلق لديهم الرغبة في البقاء والإستمرار أكثر، وذلك لكونهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من منظماتهم، كون هؤلاء الأفراد يشاركون في الثقافة التنظيمية القوية حيث يسعون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

فمن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تتمحور حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة على النحو الآتي:
هل يوجد أثر لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟.

وانطلاقاً من الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كالاتي:

- ما مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر لاتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

2- فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية الرئيسية وما طرحناه من تساؤلات فرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

ب- الفرضيات الفرعية: يندرج عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

3- أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية موضوع الدراسة في بعض النقاط التالية:

- إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة
- أهمية دراسة سلوك المواطنة لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المؤسسات.
- مواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة باعتبارهم من المواضيع التي حظيت بالبحوث والدراسات من قبل الباحثين والمفكرين.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لذا عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية و العملية والتي تتمثل في:

- معرفة أثر القيم والمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- معرفة أثر التوقعات والأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- معرفة أثر العمل الجماعي واتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد والمساهمة في البحث العلمي.

5-المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في بحثنا هذا أثناء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو يعتبر المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .
أما فيما يخص الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات كانت كما يلي:

- الجانب النظري: اعتمدنا فيه على الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية، المجلات وشبكة الانترنت.
- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد فيه على الاستبانة والتي تستعمل كأداة لجمع المعلومات، التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، الذي يقوم بمعالجة الإستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات، ومتوسطات، وانحرافات، كما تم استخدام الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع وأهم هذه الأسباب هي:
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينهما.
 - أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمة، لأنه يأتي في إطار توفير ثقافة تنظيمية يتوقع أن تكون مصدرا لتعزيز سلوك المواطنة داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - الحدائة بالنسبة لموضوع الدراسة ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت هذا الموضوع.

7-إطار الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مدبغة الجلود بجيجل.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من عمال من مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- الحدود المكانية: تم حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021 وتحديدًا في الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي من سنة 2021.

8-الدراسات السابقة: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تمحورت حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وجد أنها دراسات حديثة نسبيًا، لكون سلوك المواطنة مصطلح حديث، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة ما يلي:

أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية

- **دراسة (زهرة خلوف) سنة 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء- دراسة حالة الجزائر-".**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، التعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 والانتماء التنظيمي للأساتذة كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة والأداء الوظيفي للأساتذة.

- **دراسة (مراد بومنقار، سارة خلفه) سنة 2018 بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عناية-".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلوميتار، وكذا التعرف على العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلوميتار هو النموذج القانوني، كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية (النموذج العلمي، النموذج القانوني، و نموذج الاستحقاق) والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيري الدراسة، مما يدل على أن هناك دوافع أخرى أكبر من الثقافة مسؤولة عن ظهور تلك المشكلات المهنية.

- **دراسة(تقار محمد وعلي عبد الله) سنة 2019 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر-".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذا القطاع عبر عدد من ولايات الوطن.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث و الثقافة

التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

ثانيا- الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة (العامري أحمد بن سالم) سنة 2003 بعنوان "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتفصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج المكتبي للتحليل، الذي يقوم على دراسة وتفسير النتائج التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلف، أي تحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات، و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه توجد العديد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسن مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، كما خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستدعي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (محمد على عاطف الزهراني) سنة 2012 بعنوان: "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخاوة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديرهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما حاز بعد روح التسامح أعلى درجة ممارسة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية تعزى إلى العمر، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر في أبعاد الإيثار وروح الكياسة وروح التسامح ووعي الضمير بينما لا توجد فروق تعزى للعمر.

- دراسة (شلابي وليد) سنة 2016 بعنوان "دور الولاء التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية - لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة-".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، كما أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لديهم ، بالإضافة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى الموظفين ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس، الأقدمية المهنية، والمستوى التعليمي، كما توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

ثالثا- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة(حمدي جابر محمد) سنة 2011 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"- دراسة تطبيقية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري ثم جماعية العمل مع السلوك الحضاري وذلك بالمؤسسة موضع الدراسة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة مع السلوك الحضاري والابتكار والتجديد مع الروح الرياضية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإجمالي عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

- دراسة(زياد العزم) سنة 2015 بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن للثقافة التنظيمية دورا هاما وبارزا ليس في الأثير على سير الأمور ومجرياتها داخل البلدية فقط انما على العاملين وسلوكياتهم داخل العمل البلدي، فالثقافة التنظيمية بكل ما يستجد عليها ترك بصمة واضحة على المنظمة من حيث طريقة العمل والمنهج المتبع.

- دراسة (بن عبد الرحمن محمد المليفي) سنة 2017 بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وكذلك التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كما هدفت هذه الدراسة على إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة نايف العربية الأمنية بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، منها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معاً، كما أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب. فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة المتمثلة لأبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما تتميز دراستنا المتمثلة في "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل-" اختلفت مع الدراسات السابقة في تحديد أبعادها الخاصة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، كما تختلف من حيث حيث المؤسسة التي أجريت فيه الدراسات كانت مؤسسة صناعية على غرار الدراسات السابقة، أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2021 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة

9- صعوبات الدراسة:

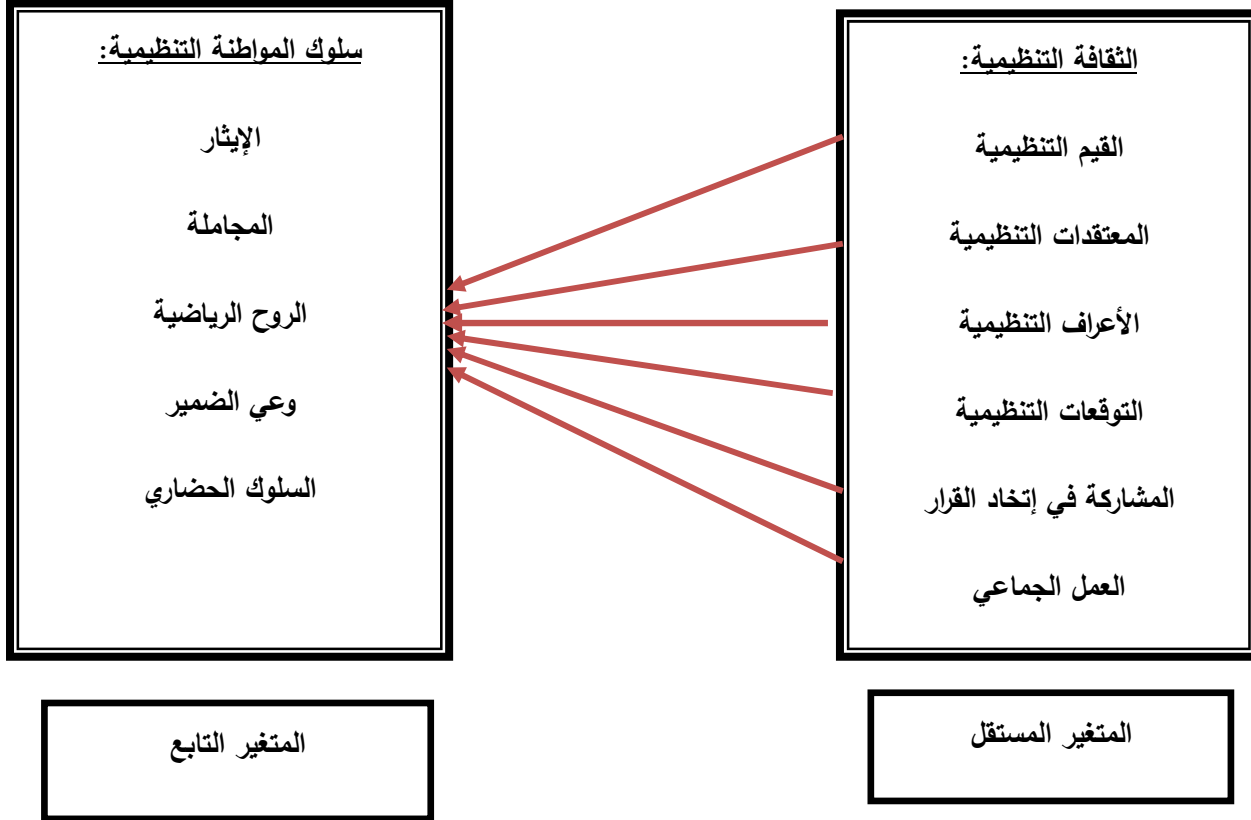
- حداثة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وندرة الكتب باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع، فتحتم علينا الاعتماد على المجالات والمذكرات في دراستنا لذا المتغير.

- رفض بعض العاملين الإجابة على أسئلة الاستبيان وعدم إرجاعها لنا من طرف البعض الآخر، مما صعب علينا مهمة جمع البيانات المرتبطة بالجانب التطبيقي.

10- نموذج الدراسة: قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي ركزت على أحد أو بعض أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وأثارها على المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تقسيم المتغير المستقل للثقافة التنظيمية إلى ستة أبعاد تمثلت

في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

11- خطة الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة إثبات أو نفي الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة وكذا التعرف على الثقافة التنظيمية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة على أساسيات الثقافة التنظيمية وتناولنا فيها ثلاثة مباحث متمثلة في: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية، وإدارة الثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني من هذه الدراسة فقد تضمن سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها وقد احتوي على ثلاث مباحث وهي: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية، أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية، مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أن الفصل الثالث والأخير فتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لذا عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل، إذ يتم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة كما تم من خلاله شرح منهجية الدراسة المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة، إضافة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنهينا دراستنا هذه بخاتمة ذكرنا فيها أهم النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

خلاصة

تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في عصرنا الحالي، باهتمام كبير من منظوري الإدارة الذكية و الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الأساسية. لنجاح و تفوق أي منظمة خاصة في الوقت الحالي التي تتميز في بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، من شأنها التأثير على أدائها و تحقيق أهدافها فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك، التي يقتنع بها الأفراد داخل المنظمة و ليتبنوها في تعاملهم ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل سيتناول بمباحثه الثقافة ، مفهوم الثقافة التنظيمية و أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية و كيفية إدارتها،وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية

- المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة فهي نتاج اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، طرق التفكير قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية مع ما تمتلكه المنظمة من خصائص و أهداف و سياسات و اهتمامات هذا ما يحدد شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، إذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم ونشأة الثقافة والثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقافة

أولاً: نشأة الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة قد نشأت مع ظهور الإنسان على سطح الأرض، و تطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما تعمقنا في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها و مع هذا فإن القليل الذي أمكننا العثور عليه من مخلفات الإنسان و الأدوات التي كان يستخدمها و التي تعبر عن ثقافته فقد سجل التاريخ هذا التطور و النمو المذهل، و الذي بدأ بطيئاً متنقلاً و تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين طفرات صاروخية مذهلة ، هذه الحفريات التي تكشف عن ثقافة الإنسان على الأرض « حفريات العقل » حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الأفكار و ما فيها¹ وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة فيلسوف w.osfald ابتداءً من عام 1909م²

ويشار إلى أن أصل كلمة الثقافة يعود للغة اللاتينية «Cultura» التي كان يقصد بها «coulture» ،

«Culturage» ، « Culture» ، «Culturement». و التي إنتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر ميلادي وكل المصطلحات السابقة متقاربة ، و هي معاني مجازية يقصد بها " الخياطة ، النسيج ، الدلالة على قطعة أرض محروثة ، أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى " و تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث و خدمت الأرض و فلاحتها لتقدم إنتاجاً وافراً محصولاً كبيراً تعم فائدته على الجميع³.

لقد اتخذ هذا المفهوم معانٍ مختلفة جداً حيث عني بفرنسا في القرون الوسطى الشعائر ، و القرن 17 خدمة الأرض، و في القرن 18م تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد ، أو العمل الضروري للتحقيق المتقدم، وعرف معنى جديد بعد ترجمتها إلى اللغة الألمانية تتمثل في التقدم العقلي و الاجتماعي للإنسان بصفة عامة و الجماعات الإنسانية، و هنا عرف أول مرة معنى جماعي ، و عرف المفهوم الجديد بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد كاييلور⁴.

¹ - عثمان خراج، الثقافة و التسيير، و الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992 م، ص 36.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في الاجتماع الثقافي _ مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 03.

³ - العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26، 27 .

⁴ بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009، ص 20-21.

ثانياً: مفهوم الثقافة

بعد التعرف على نشأة و تطور الثقافة نقوم بإعطاء تعريفات حول الثقافة .

تعريف الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع، شامل، يكاد يوقع الدارسين في متاهات لا مخرج لها، من حيث تحديد ماهيته بشكل دقيق على الرغم من سيادة لفظ "الثقافة" كمرادف للفظ الإنجليزي " Culture " حيث عرف هذا المفهوم في اللغة العربية:

أ- لغة:

تقف الشيء، ظفر به، تقف فلان صار حدقا فطنا، تتقف تعلم وتهذب، والثقافة العلوم والمعارف والفنون التي يتطلب العلم بها والحدق فيها.¹

ب- اصطلاحاً:

حيث عرفها تايلور TAYLOR الثقافة على أنها الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.²

هي الحصييلة الكلية للتراث الإنساني و الاجتماعي سواء كان هذا التراث مادي أو غير مادي³. أما " ناصر دادي عدون" فيعرفه كما يلي: "الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطور الاجتماعي و تجربته التاريخية، وهي تعبر عن المستوى المتقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم ، العلم، الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع من مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي و الاقتصادي"⁴.

و تعرف كذلك أنها: مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته و محيطه الفكري و نظرتة إلى الحياة و لابد أن تكون خاصة به، نابغة من ظروفه و احتياجاته و بيئته الجغرافية و تطور بلاده التاريخي الحضاري.⁵

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من المقاصد و القيم و الأفكار، المبادئ، القدرات و المهارات بالإضافة إلى الخيارات التي اكتسبها الفرد في حياته من خلال تفاعله المستمر مع البيئة التي تحيط به.

يعرفها «TROEBOR» بأنها مجموع ردود الأفعال المكتسبة و المتناقلة ، العادات ، التقنيات ، الأفكار ، القيم و السلوك الذي يؤدي إليه⁶.

¹ نورة ترة، الثقافة التنظيمية - مفهومها ، أهميتها، إشكالية تشخيصها-، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باجي مختار -عناية-، الجزائر، ص141.

² حميد مرزوق، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص24.

³ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009، ص179.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2003، ص107.

⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص186.

⁶ ناصر داودي عدون، مرجع سبق ذكره، ص107.

التعريف الإجرائي:

نستنتج من التعاريف السابقة بأن:

الثقافة هي نتاج إنساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية حيث ترسخت عن طريق الممارسة و التكرار و أصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة بشكل عام نقوم بإعطاء تعاريف حول الثقافة التنظيمية التي تشكل اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة و علم الاجتماع .

فالثقافة التنظيمية: هي "بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء".¹

و يعرف WHEELAN الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".²

الثقافة التنظيمية: "هي عبارة عن من القيم و المعايير و السلوكيات و التصرفات و الإشارات و أساليب التعامل، التي تصدر عن الموظفين، و يراها و يلمسها العملاء و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون و يتعاملون بثقافة و قيم و سلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة".³

- كما عرف (جرينبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة ".⁴

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، و الاندماج و التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمه".⁵

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة السيمات و الخصائص و الأبعاد المتمثلة بمنظومة الأفكار و المعتقدات و التقاليد و القيم و أساليب التفكير و العمل و أنماط السلوك و التوقعات و المعايير ، التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، و تأثر على سلوكهم في المنظمة و تشكل شخصياتهم، و تتحكم في خبراتهم، و تأثر في إنتاجية

¹ فلاح محمد حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص100.

² محمد سليمان العيمان، مرجع سبق ذكره، ص311.

³ لعبادة عبد الرحمان فاتح، أنماط القيادة و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 32 .

⁴ رولا محمد حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص13.

⁵ Jean François, souterrain organisation et gestion d'entreprise, copyright éditions foucheur, paris 2006 p 425.

المنظمة و كفاءة قراراتهم و بالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات¹.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن: "الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوك والتقاليد والاتجاهات التي تؤثر بشكل كبير في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الهامة لتحقيق الانسجام والتكامل وأسلوباً لاتخاذ القرارات المهمة في المنظمة".

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

شملت دراستنا على خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية والاتصال والمشاركة. ويمكن تلخيصهم فيما يلي:

1-القيم المشتركة : تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيه لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية، فهي عبارة عن القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة².

2- الهدف المشترك : عندما تضع المنظمة أهدافاً بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، و أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف بتغير ظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يواجهون له كل جهودهم³.

3- الثقة : توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة⁴.

¹ رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية- مجلة إدارة الإقتصاد ، العدد 77، بغداد، 2009، ص 125.

² محمود سلمان العميان، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص312.

³ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص49.

⁴ المرجع السابق، ص48.

4- المبادرة الفردية: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.¹

5- الاتصال والمشاركة: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط

ومن أعلى للأسفل وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.²

المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من:

(1) - القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطاء و الصواب المرغوب و الغير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو الكائن، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة.

و هي القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين من هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.³

(2) - المعتقدات التنظيمية: و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل المهام التنظيمية، و من بين المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي، و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

(3) - الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزمون بها العاملون بالمؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لهم، من الأعراف مثلا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، من الرؤساء المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.⁵

(4) - التوقعات التنظيمية: ويتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية ، و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العمل النفسية و الاجتماعية.⁶

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص328.
² أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013، ص47.
³ أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر 03 ، 04 ماي، 2005، ص03.
⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ، ص 310.
⁵ محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية الساندة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقاتها بالتغير التنظيمي، رسالة إكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص22.
⁶ خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص266.

05- الطقوس و العادات التنظيمية: هي تلك الأحداث و الأنشطة التي تمارس في المنظمة و التي تعكس القيم و المثاليات الأساسية و التي تساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كالطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة و طريقة التحضير و إدارة الاجتماعات و طريقة الكلام و الكتابة، و طقوس التكريم الموظف المثالي و الأداء المتميز¹.

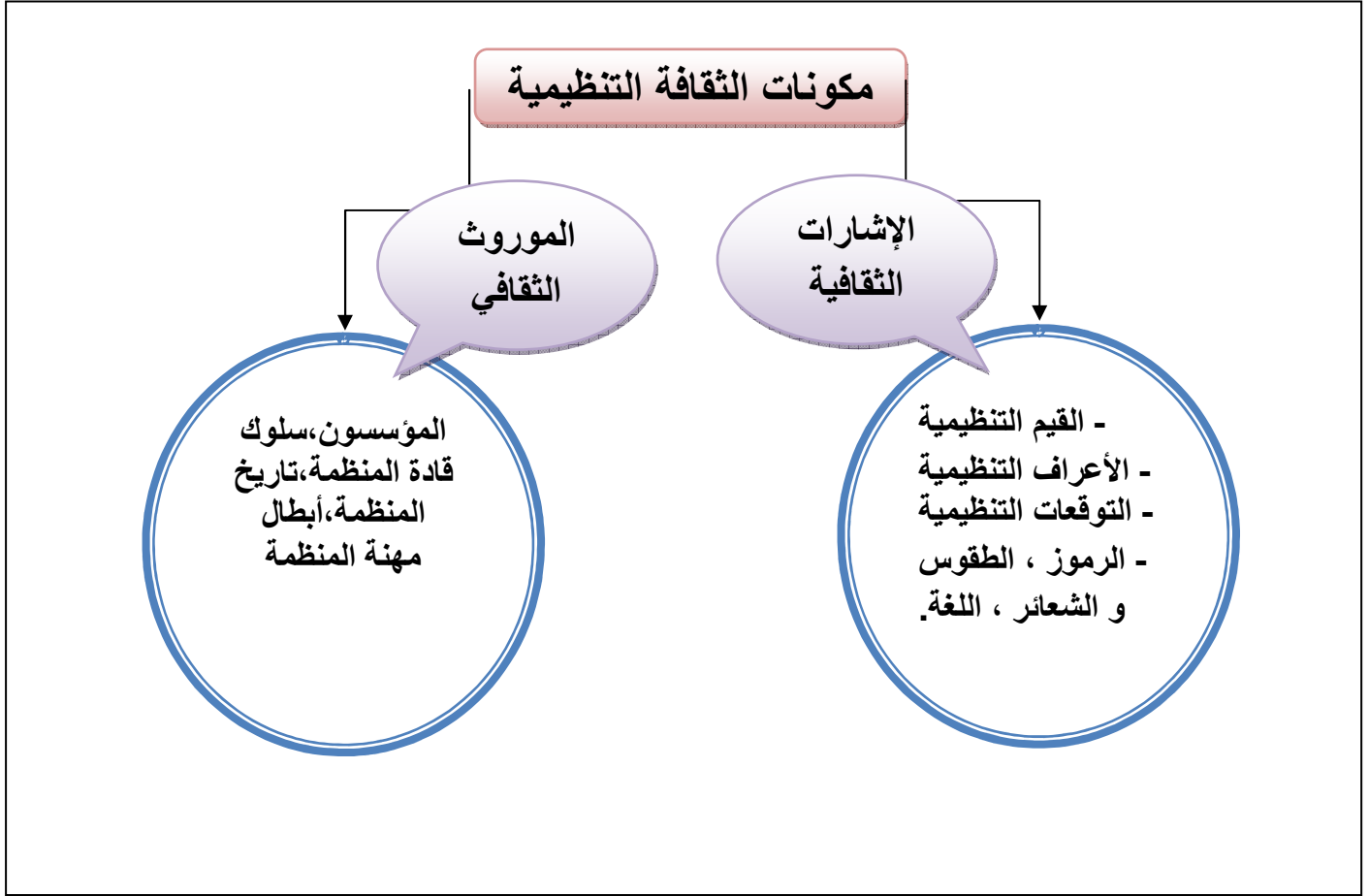
6- الموروث الثقافي للمنظمة : ويشمل على ما يلي² :

- 1-المؤسسون :إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم حتى ولو غادروا المنظمة.
 - 2-سلوك قادة المنظمة :يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه،حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
 - 3-تاريخ المنظمة :يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها ،النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة و اتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها تكرارها.
 - 4-الأبطال :وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
 - 5-مهنة المنظمة :تعرف مهنة المنظمة (النشاط الرئيسي) بأنها : مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.
- يتضح لنا من كل ما سبق أن هذه المكونات تغذي الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الفرد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، تطور التنظيم الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص373.

² علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02 ، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016 ، ص 90.

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: دنيا بوذيب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر) ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 8 ، الجزائر، 4002 ، ص 79.

المبحث الثاني: أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات لتأثيرها على العناصر التنظيمية و العاملين في المنظمة ، و إن سر نجاح المنظمة و سيادتها هو تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية و خصائصها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد أنواع التنظيم المتمثلة بالقيم، و اللغة المشتركة، الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت،

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنب على جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد، و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات¹.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي²:

- بناء منضور بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الإمكانيات للأداء و العمل، المثابرة و الأشخاص العاملين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) :

فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الإتصالات و تعزيز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership) :

و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل ، و تعطي استقرار وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchang):

وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات ، تطوير فرق العمل و التنسيق بين الغدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

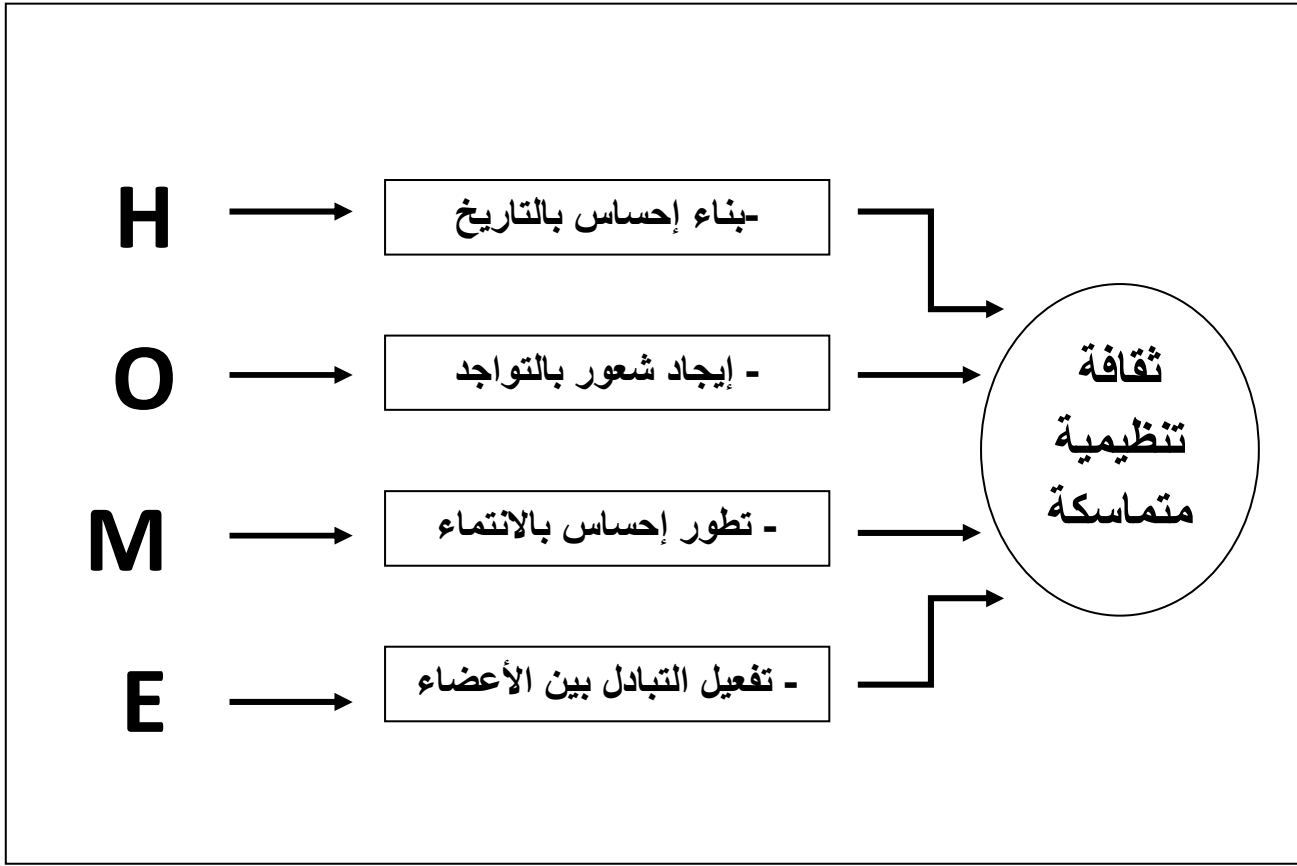
ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة النوعية تعطي إحساسا و شعورا بالتوحد العائلي المترابط.

ويمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي :

¹ محمد قاسم القيربوتي، السلوك التنظيمي للإنسان الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن 2009، ص171.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص296.

الشكل رقم (04): أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص296.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العناصر التي تصنف بها ثقافة المنظمة و التي نوردتها في مايلي¹:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الفرد معتمدين على ثقافتهم.

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي و مستمر: حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم و تورث جيلا بعد جيل.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص 31.

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية¹:

• **الجانب المعنوي:** ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يملكها الأفراد.

• **الجانب السلوكي :** و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآلات و الفنون و الممارسات المختلفة.

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** فهيا نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.

- **تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد،** من خاصية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ الخطاب الايجابي و المصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

- **إن ثقافة المنظمة تساهم و تؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي حالة في ثقافتها.**

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي تشكل كلا متكامل و تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.

- **للثقافة التنظيمية خاصية التغيير:** نظرا لتأثيرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية إلى أن عملية تغييرها، قد تلاقي بعض الصعوبات لتتعود على نمط معين.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة تصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية من عدد كبير من الباحثين حيث ركزنا على تصنيف Wodge et (Anthony)، الذي صنفهما إلى نوعين هما:²

• **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملي عليهم الإدارة " تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول و هناك ثلاثة عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو مؤسس قوي وجود بيئة داخلية، تدفع باتجاه اتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية ، و الاهتمام الحقيقي و الصادق بالزبائن و الأفراد العاملين، و أصحاب المصالح و الآخرين، الثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل ، و الاتفاق الكبير بين الأعضاء و الإخلاص للعمل و الولاء.

• **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إلى جانب افتقار المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات .وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه أو قيمه³. تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر

¹ مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص406.

² خضير كاظم، محمود الفريجات و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 270.

³ مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سابق ذكره**، ص 86-87.

وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتجدر الإشارة على أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة¹ نفي بالثقافة الضعيفة أن هناك إتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة و عندما لا تحظى بالقبول الواسع².

و يطبق بعض الباحثين نوعين آخرين هما الثقافة المثالية و الثقافة الموقفية كالتالي: ³

1- الثقافة المثالية: يرى كل من (Drucker) و (ouchi) و (Waterman) ضرورة وجود الثقافة منظمة مثالية و وحيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و يرجع أصول هذا التنوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور "Frederick Taylor". حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل. بدون غموض كل شيء مضبوط، و قد كان يبحث عن الطريقة المثالية لتحسين الأداء.

2- الثقافة التكيفية الموقفية: يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري" "Calori" و "دراكر" "Dracker" مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك على أنه لا توجد ثقافة مثالية على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) تصلح لكل المنظمات و في الظروف البيئية.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية:⁴

- **المستوى الأول:** و يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان و يصنفها و تتمثل في التصرفات و سلوكيات الأفراد و الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز.
- **المستوى الثاني:** و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم و النمط السلوكي للعاملين كما يحدد ما هو متعارف عليه ، وما هو مقبول من أنماط السلوك.
- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية ، و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة و تحديد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

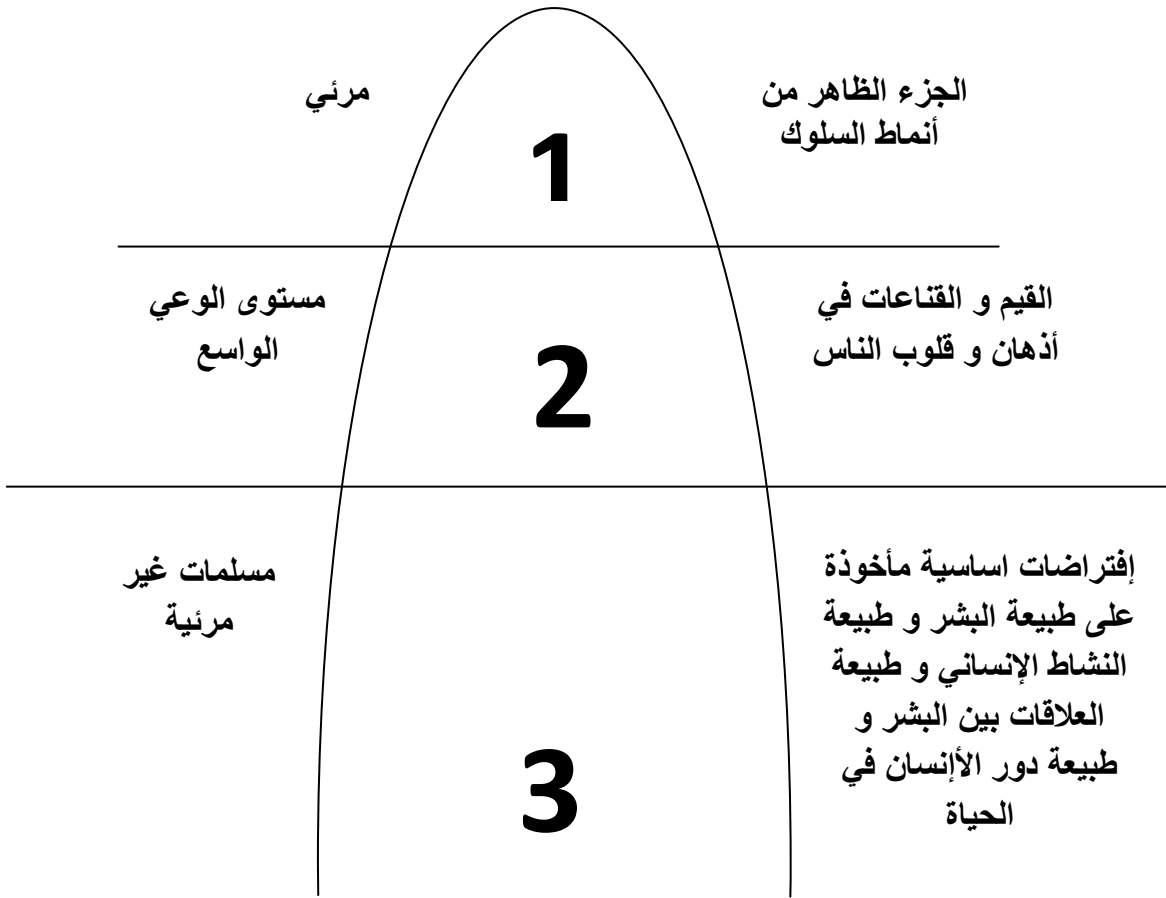
¹إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ط 1، ص 611.

²بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 372.

³إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 23.

⁴مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص 90.

الشكل رقم (03) يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية



المصدر: سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و آخرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2006 ص36.

كما يوجد تصنيف آخر في مستويات الثقافة التنظيمية، حيث تتطور هذه الأخيرة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية، وهي المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تفسر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة¹.

- **ثقافة المجتمع:** حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، و الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام للثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها، و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تحقق المنظمة مضمون رسالتها و أهدافها.

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

- **ثقافة الصناعة أو النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات و نجد أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما و التي تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات و نمط حياة أعضاء و نوع الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي ، كمنشآت البنوك، الفنادق و شركات الطيران و غيرها.
- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطي، ثقافة مختلفة عن المنظومات الصغيرة أو الخاصة. كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع و أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة، و يرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات، و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

المبحث الثالث - وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها :

تتميز الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص يكون تأثيرها كبير في حال استقرارها في إحدى المنظمات ، الأمر الذي يسهل على المسيرين التعامل مع الثقافة و إدارتها و بالتالي خلق و بناء ثقافة تنظيمية متماسكة و معرفة ما إذا كان من الضروري تغييرها أو الحفاظ عليها و الحفاظ عليها ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا البحث.

المطلب الأول - وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى كل من (Pederson et Scrensen) أن الثقافة أربع وظائف ، و هي كالتالي¹:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية، لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - و تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المعنوية.
- كما يشير "حسين مريم" إلى أربع وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية تتجلى فيما يلي²:
- (1) - تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير، و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://drsaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2021/04/10.

² حسين مريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار و التوزيع، عمان، 2003، ص 265.

- (2) - تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك، يشجع الالتزام القوي من جانب من يقيمون الثقافة.
- (3) - تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمان بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- (4) - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لما يحدث للأشياء على نحو ما.
- و يرى أحمد ماهر: أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في¹:
- (1) - توضيح معايير السلوك الواجب الإلتزام بها: و بينما هذا يعتبر حيويا للأعضاء الجدد في المنظمة، فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين ، و لتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة، فأى من التصرفات مقبول؟ و أي منها مستهجن؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية.
- (2) - الشعور بالإنتماء للمنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة، فلها صفات و ملامح و هويات محددة، و بمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات و الملامح و الهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية حيث يؤدي الشعور للمواطنة إلى أداء أفضل.
- (3) - الإلتزام بأهداف المنظمة: ومن قوة إنتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحققه من رسالة و إستراتيجيات و مشروعات و برامج، فحينما يشعر الأفراد بأنهم منتمون إلى منظماتهم، فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق أهدافها و المخطط التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.
- المطلب الثاني-آليات خلق الثقافة التنظيمية:**

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر يشبه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد من البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى في نشوؤها يسهل غرس القيم في الجماعات، إذا إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات التي يمر بها العاملون، و التي يرونها سلوكيات يتم مكافأتها، و تعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع².

وتتعلق فكرة بناء الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتائجها توريث ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تعلن عن قيمتها ومعتقداتها وشعاراتها ورموزها وطوقسها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية.

¹ أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص436.

² محمد قاسم الفيروني، مرجع سبق ذكره، ص184.

وتظهر الثقافة في التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، هذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لهذه الثقافة أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبيراً على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى، من خلال الرؤية التي لديهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، في هذه الحالة يكون المؤسس غير محدد بعادات وتقاليد سابقة مما يسهل عليه ترسيخ رؤيته على كل أعضاء المنظمة. ويتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق:¹

- على المسيرين أن يعملوا على توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير وعليه يتم الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

- على المؤسسين تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

- تغيير السلوك والأفعال بما يصدر عن المؤسسين، هذا النموذج الذي يتحلى به العاملون بذلك يدخلون قيمتهم ومعتقداتهم وافترضااتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المؤسسة.

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

1- الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات مدفوعة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شرط أن تكون هذه الثقافة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

¹ عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2017، ص 62.

2- الثقافة والهيكل التنظيمي :

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقبل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوصية سلوك الأفراد.

3- الثقافة والانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد نتائج إيجابية عليها.¹

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:²

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم والمساندة في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.

- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية، والداخلية للمنظمة .

- تمديد العاملين بالعديد من قواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي إجراءات اختيار الموظفين الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

¹ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 274-275.

²فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والنظم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص31.

خلاصة :

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات وبهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على نشأتها وتطورها، وتعريفها ومكوناتها وأنواعها ومستوياتها وكيفية إدارتها. إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على إحداث الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في البيئة التي تعمل فيها، وبما أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على سلوك العاملين والمنظمة فقد حاول الباحثين تقديم مجموعة من الأبعاد بهدف وضع قياس لها لمعرفة درجة تأثيرها، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على سلوك المواطنة وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها

تمهيد

المبحث الأول : مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني : أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث : مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة

التنظيمية

خلاصة

تمهيد

يمارس الفرد داخل المنظمة عدة أنواع من السلوكيات فمنها ما يمارس في إطار رسمي ومنها ما يمارس في إطار غير رسمي، هذا الأخير الذي من بين أشكاله سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية، السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، ذلك لأن مفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

- المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

- المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

- المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

يرجع الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، حيث يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.

المطلب الأول : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر كتابات برنارد (Bernard Chester) 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة، هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي اعتمد عليها فيما بعد كانز (Qatz) عام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر ، مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان (Organ) في العام 1977 واصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء¹.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت لسلوك المواطنة التنظيمية فقد اختلف الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومن بين أهم تلك التعريفات ما يلي:
- يعرف شناكيو دامبلير **Schnake and Dumbler** سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلاله الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"²
- ويعرفها "الين وآخرون" Yen et Al 2008 بأنها: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى وتذمر من العمل"³.

¹ - زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2، 2015، ص 109.

² - زياد العزام، نفس المرجع السابق، ص 110.

³ - yen et al, **Do Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008, P:394,395.

- ويعرف أوجان سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "هو سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية".¹

تعريف konovsky –pugh: حيث يرى أنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية للمنظمة"

تعريف chattopadhyay: حيث يرى أنه "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس القيام به"

تعريف niehoff/moorman: حيث يرى "أنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".²

- كما عرفت سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك تقديري لا يتم الإعراف به بشكل مباشر أو صريح بواسطة نظام المكافآت الرسمي وهذا في المجموع يشجع على الأداء الفعال للمنظمة.
- كما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية أو إختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، ويزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي.
من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة.

ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن حصر أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:³
- **التطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

¹-Ivana VeliCkowska, **organizational citizenship behavior, definition, determinant and effects**

engineeringmanagement 3, university of belgrad, technical faculty in bor, Serbia, 2017, p 41.

²- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009، ص 308.

³- المرجع السابق، ص 44.

- الإختيارية: هي سلوك إختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- التجرد من الرسمية: خاصية فيها لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- النفعية: سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات. وهناك من يضيف خصائص أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:
- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتماؤه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- إن هذا السلوك مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحد وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعة وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.
- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

ثالثا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، المجموعة والمنظمة وهي متمثلة في:

1 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد :

- يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي. يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

2 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

¹ - عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016ص36.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة للتخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:¹

1- النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، وقد عبر عنها الباحث أورجان بعبء الإيثار.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة

بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو

المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل

¹ - جمعة سليمان، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 42.

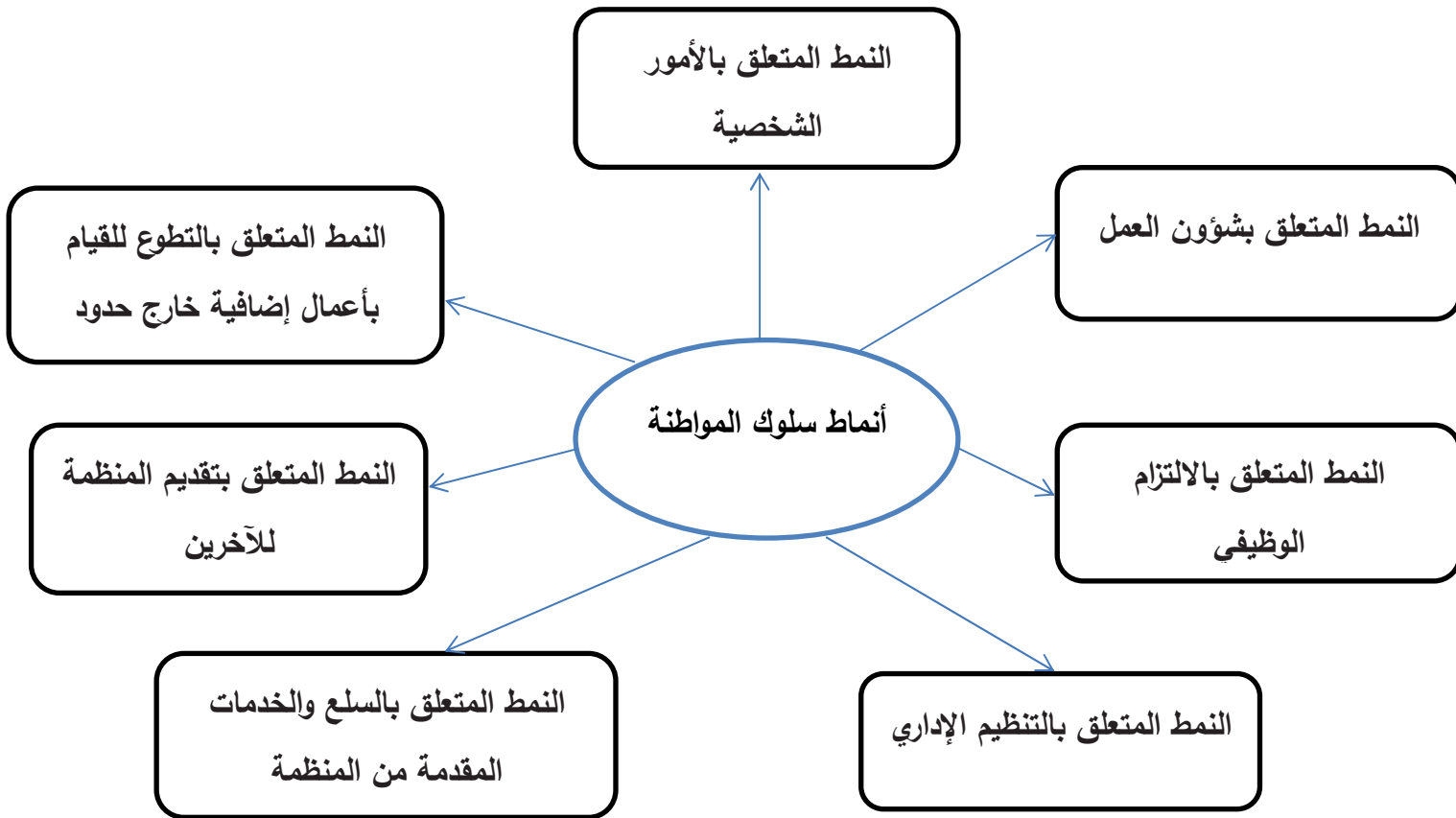
وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسن سمعتها عند الآخرين.

6- النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي: ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

7- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

الشكل رقم(05): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.¹

أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس. فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي

¹ - حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص113-115.

على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات.

ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذ رد الملتقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

كما ينص هذا النموذج على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية ايجابية

ثانيا: مدخل التعاون

صاحب هذه النظرية هو شستر برنارد (Chester Bernard) وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية. فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً في حال أدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً.

كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن محدداته وآثاره، إضافة إلى ذلك تعتبر نظرية التعاون منطلقاً أساسياً الذي اعتمد عليه الباحثين لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال ما أشار إليه برنارد (Bernard) بأن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال.

المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة

إن الأهمية العملية التي أظهرتها نتائج سلوك المواطنة التنظيمية دفعت العديد من الباحثين والدارسين إلى الغوص في حقيقة هذا السلوك والبحث أساساً في كيفية نشوئه وطرق تنميته ليكون منطلقاً وقاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة، والبحث في أسباب هذا السلوك يدفعنا إلى تبيان موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون بيئة صالحة لظهور هذا السلوك أو قد تكون العكس من ذلك ونذكر منها:

1- التمكين: يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تم تداولها وتوظيفها بكثرة فيعدد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية فهو، يعبر عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.

وهي العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وبالتالي نرى أن المنظمة التي تمكن موظفيها من إتخاذ القرارات التي كانت تقتصر على الإدارة العليا دون غيرها، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية هذا يشجع السلوك التطوعي الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه ويخلق سلوكيات إيجابية لدى العمال.¹

2- جودة الحياة الوظيفية: تتمثل جودة الحياة الوظيفية في الأساليب التي تستخدم لخدمة كل من الاحتياجات الفردية والفعالية التنظيمية وذلك في ضوء تغيرات محددة، وهي الأساليب التي تتخذ من تعزيز هوية الأفراد داخل المنظمة والشعور بالفخر والانتماء عند القيام بالعمل.²

وتتحقق جودة الحياة الوظيفية عندما تكون هناك نية للمشاركة في القرارات مع توفر بعض العناصر الأخرى في العمل مثل: الإثراء الوظيفي، تنمية وتدريب العاملين، التخفيض في التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب.³

وبالتالي فالمنظمة عندما توفر ظروف عمل جيدة من وجهة نظر العاملين، وتوفر بيئة عمل سلمية مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام مما يعزز رضاه الوظيفي ويرفع من روحه المعنوية ويحقق الإشباع لحاجاته ورغباته ويسهم في تحسين أداءه، وهذا من شأنه أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، في حين أن عدم توفير المنظمة لظروف عمل جيدة سيؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد.

2- العدالة التنظيمية: يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على سلوك الأفراد داخل المنظمة فالعدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال

¹ - الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص:36.

² - جنات بوختم، تقييم جودة الحيات الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص:30.

³ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008، ص:5.

استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.¹

ويتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية، والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتمن خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية، أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهذا ما يسمى بالعدالة التفاعلية أو التفاعلية.²

لذلك فإن الالتزام بالموضوعية والوضوح والشفافية في التعاملات وتعزيز قيم المشاركة والتوزيع العادل بين الجهود المبذولة والعوائد الناتجة عنها جميعها عوامل ومتغيرات تسهم إيجابيا في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنظر إلى دورها في تأسيس مناخ تنظيمي مفعم بمشاعر التعاون والمساعدة والشعور بالأخر والانتماء والولاء للعمل، وبقظة الضمير والرغبة في تقديم الجهود الإضافية التي تخرج عن سياق الدور الرسمي المهيكل.³

4- **الالتزام التنظيمي**: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته أو ارتباطه بها، وأنه يمثل اعتقادا قويا وقبول من أجل الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي تعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، هذا المفهوم يشمل على الفناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبدل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالمنظمة والبقاء فيها ويمكن النظر إليه على أنه:

- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها

¹ - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008، ص32.

² - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص150، 151.

³ - محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 02، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، 2015، ص95.

-الاستعداد والميل لبدل جهد وافر للتنظيم

-الرغبة الجامعة للبقاء عضوا في التنظيم.¹

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد يعود السبب في ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حظي هذا المفهوم باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ سعى كل منهم إلى تحديد أبعاده ومؤشراته، حيث اعتمد البعض على نموذج ثنائي الأبعاد والبعض الآخر على نموذج خماسي الأبعاد، وطرح آخرون نموذج ذو سبعة أبعاد، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث.

لقد كان اهتمام سميث وآخرون (Smith & et al) 1983 منصبا حول توقع سلوك مفيد تنظيميا لا يكافأ رسميا ولا يمكن فرضه من قبل المنظمة بواسطة توقعات الدور الرسمي أو متطلبات الوظيفة، وقد حدد بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما²:

-الإيثار :السلوك المقصود مباشرة لمساعدة شخص معين.

-الامتثال :الالتزام بالقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمة.

¹ - نجاح مباركي، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس

والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص58.

²-Farahbod, F., Organizational Citizenship Behavior : The Role of Organizational Justice and Leader-member Exchange, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 03, No. 09, January 2012, p: 896.

أما وليامز وأندرسون (Williams & Anderson) 1991 فقد صنفا سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين كالآتي¹ :

-سلوك المواطنة التنظيمية الفردي (OCB-I): وهو سلوك يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة، ومن مؤشراتته:

-مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة

-توجيه العمال الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم.

-المساعدة في حل النزاعات العمالية.

-سلوك المواطنة التنظيمية المنظمي (OCB-O): وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام ومن مؤشراتته:

- تقديم المقترحات التي تفيد في تطوير الأداء.

- الالتزام بقواعد واجراءات العمل بالمنظمة.

-عدم تضخيم المشاكل.

-الدقة والتفاني في العمل.

-عدم التغيب إلا للضرورة القصوى.

-حضور الاجتماعات المبرمجة من قبل المنظمة.

إن التصنيف الأكثر شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتجلى في النموذج خماسي الأبعاد الذي اقترحه (أورجن

Organ) 1988 واستعمله فيما بعد العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة

التظيمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج أورجن في تصنيفه لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل

هذا التصنيف الأبعاد التالية:

-الإيثار (Altruism): هو السلوك التلقائي الموجه نحو (أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء) في المهام

المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة

زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم. ويتجلى في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص

¹-Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of**

OrganizationalCitizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment, The Journal of Faculty of Economic andAdministrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No. 01, 2013, p: 245.

* (OCB-I)= organizational citizenship behavior toward individual.

* (OCB-O)= organizational citizenship behavior toward organization.

آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم. كما يعتبر الإيثار أنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم.¹

-**المجاملة (Courtesy):** وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتميرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية. وبشكل عام يمكن تعريفها على أنها: "تتمثل في السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل".²

-**روح الضمير (Compliance):** وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

كما يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة فيما يتعلق بالحضور، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.³

-**الروح الرياضية (Sportsmanship):** وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لتحمل مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة.⁴

وبعبارة أخرى فإن الروح الرياضية تعني الامتناع عن الشكوى والتذمر بشأن المشاكل البسيطة، ويرتبط ذلك مع تجنب التصرف بطريقة سلبية.

¹ - بشرى هاشم محمد، أيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 11.

² - رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 02، 2010، ص 502.

³ - سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص 21.

⁴ - Unal, O. F., op. cit, p: 246

- السلوك الحضاري (Civic Virtue): يتضمن الأعمال التي تعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية، وكذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية.¹

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن أهم أسباب وجود أو عدم وجود هذا السلوك تطرق الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها باعتبار هذا السلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والتنظيمية يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

أولاً: المحددات الشخصية

يقصد بها الخصائص الديموغرافية لأعضاء المنظمة من حيث: الجنس، العمر، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي...إلخ.

1- **الجنس**: تختلف اتجاهات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف جنسهم، حيث تبين أن الذكور لديهم اتجاهات نحو ممارسة هذا السلوك أكثر من الإناث، وذلك كون أولوية العمل تعود للذكور عكس الإناث، كما أن القيود الاجتماعية تقلص ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة كالكرم والإيثار والمجاملة، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة.²

2- **السن**: أظهرت العديد من البحوث أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فهو يحدد نظريته للعمل، إذ نجد أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن ويهتمون بضرورة الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، في حين نجد أن الموظفين كبار السن ليسوا بحاجة للإنجاز وتحقيق الذات

¹ -علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص27.

² -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:42.

وإنما يهتمون بتحقيق الانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية والحفاظ عليها ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائه.¹

3-الأقدمية: إن لأقدمية الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدم وجوده حيث أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين الجدد يبدون هذا السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة حجم مسؤولياته وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة بمرور الزمن، تقل عنده درجة الغموض ويصبح لديه القدرة على معرفة وتحديد ما هو مطلوب منه إنجازه بدقة ما يحد قيامه بالنشاطات التطوعية الإضافية.²

حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك لأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته.³

4-الدوافع الذاتية: ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات هو عبارة عن القوى الداخلية التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وتدفع الفرد للقيام بعمل ما دون انتظار الحصول على حوافز مادية خارجية. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بأعمال تطوعية في عمله خارج هودور الرسمي في منظمته، فالموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية لديه ميول أكثر من غيره للقيام بالممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.⁴

ثانياً: المحددات التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب

¹ -أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد17 العدد، 02 ، 2003، ص76.

² -حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14 ، 2014، ص49.

³ -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ -أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص77.

المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

1- **الرضا الوظيفي**: يعيد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد به إجمالاً "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء"¹.

ويعرف أيضاً بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"².

وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية فالموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء مادياً أو معنوياً ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات³.

2- **الالتزام التنظيمي**: يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية فهو ترجمة للرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء⁴.

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها"⁵.

وعليه فإن الفرد الذي يكون ملتزماً وظيفياً فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي ينتمي إليها ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافق أهدافه مع أهداف منظمته مما يترتب عليه حب الفرد لعمله

¹- محمد شبح صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 260.

²- Colin P. Silverthorne, Organizational Psychology in across cultural perspective, university press, newyork, 2005, p: 171.

³- أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁴- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

⁵- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 20.

واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة التي يعمل بها.¹

3- **الاستغراق الوظيفي**: يشير مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في

عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة.²

أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (Zhang 2013) ، (Ueda 2012)، (Chughtai 2008) وجود

علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن ارتفاع الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين يؤدي إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما أن الاستغراق الوظيفي يمكن استخدامه للتنبؤ

بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة

على حل المشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك

المواطنة التنظيمية.³

4- **الولاء التنظيمي**: تسعى المنظمة أن يكون للولاء التنظيمي التأثير الواضح والسمة الغالبة في سلوك

العاملين باعتباره الطاقة أو المحرك الذي يغذي السلوك التنظيمي للفرد، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تلك

المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاو عملها بها وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط

بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك.⁴

وهذا يدل أن الولاء التنظيمي ليس سمة ظاهرة يمكن ملاحظتها لدى العامل، وإنما تتجلى وتظهر في

سلوكيات العاملين، فالولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية فهو يحدد الاتجاه السلوكي

عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة

والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.⁵

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى

¹-إبتسام عاشوري، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص67.

²-هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، **استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال**، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012، ص79.

³-محمد شفيق سعيد المصري، **الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة**،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص30.

⁴-رونالدو ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص276.

⁵-أحمد بن سالم العامري، **مراجع سبق ذكره**، ص74.

المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع تغيرات بيئة العمل. فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، فقد وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً، إن النشاطات التي يقوم بها لموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.¹

ويتجلى تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:²

1- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء: حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

2- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة: حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلاً من أن تضيق الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

- سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت.
- تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم.
- توفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب للموظفين الجدد.

¹- المرجع السابق، ص 72.

²- عاشور لعور، مرجع سبق ذكره، ص 89.

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات نوردتها فيما يلي:¹

-عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

-عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس بشكل سلبي على تميز أدائهم.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائق أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

-افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:²

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

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

وللتغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:³

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

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

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

-أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز

¹-علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص31.

²جمعة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص47.

³رشى مناصرة، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص224.

الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات، ولذلك سنقوم من خلال هذا المبحث إبراز علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، والاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية

من خلال تبين علاقة كل من القيم المشتركة والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية كل على حدى:

أولاً: القيم المشتركة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية الأساس لفهم الاتجاهات والدوافع والسلوكيات المتبعة داخل المنظمة، كما تعمل على توجيه سلوك العاملين، فالمنظمات الحديثة بشكل عام تهتم بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الإيجابية في نفوس العاملين لديها الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء، العمل بروح الفريق الواحد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، لأن المنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات.¹

وتشمل القيم المشتركة العناصر التالية:²

- 1- المساواة والعدالة في معاملة العاملين: عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوي والسلوكيات السلبية، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار لها حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.
- 2- النظام: تمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال قوانين تنظم تصرفاتهم وتوفر

¹-خالد الزغبى، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 01، 2008، ص 04.

²-بوبر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 51.

القواعد الأساسية للسلوك المقبول ف، المنظمة هي التي تبني نظاما مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين، لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين لذلك فالمنظمة مطالبة ببناء نظام عادل مناسب ومرن، يعمل على تحفيز السلوكيات الإيجابية للأفراد.

3- الدعم الإداري: وهو درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة. إن أي منظمة لها قيم معينة لا بد على العاملين أن يلتزموا بها حتى تصبح جزءاً من سلوكهم بالمنظمة التي توجه أعمالها مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم التنظيمية نحو تحقيق أهدافها، ولا تقوم بالتفريق بين الموظفين سواء كانوا ذكورا أو إناثا أثناء التعامل معهم، وتعمل أيضا على ضبط سلوك العاملين من خلال وضعها لبعض القوانين التي تنظم عملية سير المنظمة، وتوفر المعلومات اللازمة للعمال لتغرس فيهم الرغبة في العمل من جهة وشعورهم بالانتماء لهذه المنظمة من جهة أخرى. فعندما توفر المنظمة للأفراد كل ما يحتاجونه هذا يشجع سلوك المواطنة التنظيمية ويجعلهم منسجمين أكثر مع بعضهم من خلال ممارستهم لتلك السلوكيات.

ثانياً: الهدف المشترك وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

يعكس الهدف المشترك تشارك العاملين مع بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل حيث تحرص الإدارة على تعليمهم وتوجيههم لتصحيح الأخطاء والانحرافات، وتسعى باستمرار إلى تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على الرقي بمستوياتهم المهنية، وتعتمد على تشكيل فرق العمل المتجانسة، حيث يعتبر العمل الجماعي مهم في المعاملات داخل المنظمة فهو يشمل التعاون مع الآخرين، اقتراح بعض التطويرات التنظيمية وتفاعل أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم يؤدي هذا السلوك إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية للمنظمة.

وينقسم الهدف المشترك إلى:

1- التنسيق: درجة ما يوجد في المنظمة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة والعمل معا بطرق متناسقة.

2- التوجيهات: درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات.

إن العمل داخل المنظمة بشكل متناسق يشجع الأفراد على التشارك والتعاون في ما بينهم لتحديد واختيار الإجراءات والطرق اللازمة التي تساعد على أداء عملهم بشكل أفضل والمشاركة في تحديد الأهداف

اللازمة لتطوير برامج المنظمة التي ينتمون إليها، كما أن وضوح المهام الموكلة والعمل بروح الفريق والتعاون في إنجاز تلك المهام تجعل كل فرد داخل المنظمة يعطي أولوية لتحقيق أهداف الجماعة التي ينتمي إليها على أهدافه الخاصة وهذا كله ينصب في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا حتما سينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد داخل المنظمة بالإيجاب حيث يعمل على خلق علاقات جيدة بين الموظفين مما يجعلهم يبادرون بمساعدة بعضهم في أداء مهامهم عند الحاجة وتقديم النصح والمشورة والحث على العمل لمصلحة المنظمة من أجل تحقيق الهدف العام مع تقبل ذلك دون تذمر، كما أن العمل على تحقيق الأهداف بصيغة مشتركة يبعث لدى الموظفين حب العمل وزيادة ولائهم ومسؤوليتهم اتجاه منظماتهم، ويدفعهم للحرص على إظهار صورة جيدة عنها.

المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية

للثقة والمبادرة التنظيمية علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية نوضحها فيما يلي:

أولاً: الثقة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تمثل الثقة توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير من المصالح المشتركة بين العاملين.¹

1 -نظام المكافأة: أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية.

2 -التدريب: درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياته. فالمنظمة عندما تثق في عمالها سواء في القرارات التي يتخذونها أو في المجهودات التي يبذلونها عند قيامهم بمجهود إضافي أو تثق في أدائهم عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم.

وكذلك عندما يثق العامل في منظمته التي تقوم بمنحه تحفيزات مادية عند قيامه بعمله على أحسن وجه أو قيامه بمجهود إضافي، أو حصوله على الشكر والامتنان عندما يقوم بعمل يخدم مصالح المنظمة وكذلك عندما يشعر أن رئيسه يثق في القرارات التي يتخذها في عمله، وعندما يكون على علم بأن العمال

¹ -أسماء طه نوري الشكرجي ، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، ص57.

الذين يخضعون لدورات تدريبية هم المتميزون في الأداء أي أن منظمته تعتمد في توزيع المكافآت على نتائج تقييم الأداء أي تكون الثقة متبادلة بين المنظمة وعاملها والتي تسهم في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العاملين والثقة تصل أحيانا إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها أمام منافسيها وهذا من شأنه أن يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: المبادرة الفردية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تمثل المبادرة الفردية السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل: العمل طوعا لوقت إضافي، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل. وتشمل العناصر التالية هي:¹

1 - أسلوب إحداث التغيير والتطور: في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها ندو غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

2 - الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار والافتراحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة. فالمنظمة عندما تفتح المجال لعمالها للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتأخذ تلك الأفكار بعين الاعتبار وتجعلها حيز التنفيذ وتعمل على تدعيمها وإدخال تعديلات عليها من أجل أحداث التغيير نحو الأفضل والوصول إلى تحقيق أهدافها بفعالية، كذلك عندما يجد الأفراد أن هذه المنظمة تشجعهم على استخدام أساليب وطرق جديدة ومبتكرة في العمل لإنجازه في الوقت المطلوب، وتعطي لهم الحرية للتعبير عن آراءهم حول كل ما يحيط بعملهم من أجل شعورهم فعلا بقيمة هذا العمل وبأن تحقيق هدف المنظمة بالنسبة لهم هو تحقيق هدفهم الذي يسعون إليه لأن هذا يشعروهم بولائهم وإنتمائهم لهذه المنظمة ولا بد عليهم بالقيام بأي عمل من شأنه أن يعود بالنفع على

¹ - بويكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص46.

هذه المنظمة لتكون هي الأفضل دائما، ويسعى جاهدا إلى إعطاء صورة جيدة عن المنظمة التي يعمل فيها هذا ما يؤدي إلى تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة في العمل.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية

تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وبالتالي فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات، التعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية.¹ وتتمثل أيضا بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، وما مدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، إذن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة.²

ويشمل الإتصال والمشاركة العناصر التالية:³

- 1- المشاركة والملكية والمخاطرة: إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهبون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة هذا ما يؤدي إلى انتشار الأنانية والسلوكات السلبية في العمل، وبالتالي فالأفراد في هذه الحالة لا يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.
- 2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى الأفراد العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات هنا و تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وبالتالي تدمير السلوكات الإيجابية في المنظمة، وعلى النقيض من

¹-حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 243.

²- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2008، ص 163.

³- المرجع السابق، ص 48.

ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

3- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز : إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة

القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة، وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتريص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية.

وبالتالي يمكننا القول أن الاتصال الفعال يساعد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بالمعلومات التي تخدم مصالح المنظمة ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات عنها وزيادة ولائهم لها، والحفاظ على مكانتها.

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على سلوك المواطنة التنظيمية الذي عرفناه على أنه سلوك إضافي واختيار يقوم به العامل، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وأن هذا السلوك يبرز أهمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة. كما تظهر فعاليته من خلال خمسة أبعاد: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الوعي الضمير، السلوك الحضاري. كما أنه يكتسي طبيعة فردية ومنظمية في أن واحد، فالطابع الفردي يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة أما الطابع المنظمي فيفيد المنظمة بشكل عام.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة
التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول : تقديم لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ولهذا الغرض تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، وتم توزيع إستبانة لجمع آراء العينة حول عبارات الإستبانة، والهدف من هذه الدراسة هو إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مدبغة الجلود بجيجل، حيث تم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

إن مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال نشاطها ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل، و إعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة وتأكيد أهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة "مدبغة الجلود - جيجل"

تقع شركة دباغة جيجل في هضبة الحدادة على بعد 3 كلم جنوب المدينة، وتتربع على مساحة قدرها 05 هكتار وتتوسط مجمع سكني. لقد أنجزت هذه الشركة من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون البلغاري - الجزائري. حيث انطلقت الأشغال بها في 14 جوان 1965. وبدأت في الإنتاج عام 1967، حيث قُدر بـ 11 طن يوميا وبتشغيل 367 عامل، وبلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دينار جزائري وقد كانت الفترة الممتدة بين 1970 و 1973 مميزة حيث بلغ الإنتاج فيها 25 طن يوميا أي ما يعادل 39000 قدم مربع بتشغيل 467 عامل. وقد عرفت هذه الوحدة عدة إصلاحات، وفي بداية نشاطها كانت تابعة للشركة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية SONIPEC وفي عام 1982 ونظرا للتغيرات الاقتصادية تم تقسيم الشركة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث شركات وذلك بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426/82 والمؤرخ في 4 ديسمبر 1982 والمتمثلة في:

- الشركة الوطنية لصناعة الأحذية EMAC.

- الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية DISTRICH.

- الشركات الوطنية لصناعة الجلود ENIPEC

وفي 01 جانفي 1998 عرفت الشركة استقلاليتها في التسيير وتحولت من مؤسسة ENIPEC إلى شركة دباغة الجلود بجيجل TAJ-SPA وهو ما نتج عنه تعديلات في الهيكل التنظيمي.

في إطار سياسة السلطات العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تجميع قطاعات النشاطات المتجانسة، تمت عملية تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية المنتمية إلى المستندات المالية للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX) طبقا للقرار الصادر عن مجلس مساهمات الدولة رقم 2016/02/25/147/07 و المؤرخ في 2016/02/25.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

ولهذا الغرض تم الإدماج عن طريق الإمتصاص لستة مؤسسات إقتصادية عمومية من بينها مدبغة جيجل (EPE TAJ SPa) ضمن المؤسسة العمومية الإقتصادية-شركة ذات أسهم -المسمات الجزائرية للجلود و مشتقاته أساد (SPa/EPE ACED).

ومند تاريخ 01 جانفي 2017 أصبح الإسم القانوني للشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة إنتاج جيجل. **المطلب الثاني : أهم منتجات شركة "مدبغة الجلود - جيجل"-**

تستعمل شركة مدبغة الجلود بجيجل جلد الأنعام والأبقار لإنتاج عدة أنواع من الجلود وبدرجات متفاوتة من الجودة، وفيما يلي عرض لأهم منتجات الشركة:¹

1. VAHTETE PLEINE FLEUR: وهو الجلد المتميز بالملوسة العالية والموجه لعدة استعمالات منها

التأثيث والألبسة الجلدية والأحذية وينتج بعدة قياسات غالبا ما يقوم المستهلك الصناعي بطلبها.

2. SELLERIE: يتميز هذا النوع بالصلابة ويستعمل في إنتاج الألبسة الجلدية كالأحزمة.

3. NAPA AMEUBLEMENT: وهو جلد يمتاز بالرطوبة العالية جدا، ويستعمل في تأثيث صالونات

المنازل، وبعض الألبسة الجلدية.

4. NUBUCK: وهو جلد ممتاز يأخذ مواصفات تكسبه صفة الامتياز فهو يجمع بين الملوسة والرطوبة،

ويستعمل في التأثيث بكل أنواعه وصناعة بعض الأحذية.

5. VACHETTE BOX: هذا النوع ممتاز أيضا ويستعمل خصيصا في إنتاج الحافظات بكل أنواعها والحقائب.

6. RANDONNEE: يصنف هذا الجلد من النوع الممتاز، ويتميز عن باقي الأنواع بلونه الطفيف إذ أنه

لا يعامل بالدهن أو يطلى بالألوان ويستعمل في إنتاج الملابس والأحذية.

7. LA CROUTE: يصنف هذا الجلد ضمن النوع الرديء، فهو ناتج عن فصله من الطبقة السطحية

الملساء للجلد.

المطلب الثالث : أهداف شركة "مدبغة الجلود - جيجل":

تسعى شركة مدبغة الجلود - جيجل - إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعددة والمختلفة التي يمكن حصرها

كالتالي:²

1- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

¹ - الوثائق الداخلية للشركة مدبغة الجلود -جيجل-

² - نفس المرجع السابق الذكر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

-تحقيق الربح: كان ولا يزال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة مدبغة الجلود - جيجل- من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسع نشاطها أمام المنافسة.

-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق شركة مدبغة الجلود - جيجل - لنتائجها يتركز على عملية توزيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، إذ أن العملية تسمح بتغطية متطلبات السوق محليا، وطنيا، جهويا أو دوليا.

-عقلنة الإنتاج: وذلك من خلال الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق والتوزيع الأمثل للمنتجات بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وبالتالي فإن الشركة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية.

ب- الأهداف الاجتماعية: وهي كالتالي:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر عمال مدبغة الجلود من بين المستفيدين الأوائل في نشاطها، حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا.

-إقامة أنماط استهلاكية معينة: من خلال تقديم منتجات جديدة أو التأثير على أذواق المستهلكين.

-توفير التأمينات والمرافق للعمال: تعمل مدبغة الجلود على توفير بعض التأمينات (التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث... إلخ)

كما تهدف إلى تخصيص أماكن سواء وظيفية كانت أو عادية لعمالها (المطعم مثلا).

تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: ذلك تماشيا مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فالشركة تعمل على تدريب عمالها الجدد تدريباً كافياً كما أنها تحرص على تعريف العمال القدامى وإعادة تدريبهم على استعمال الآلات الجديدة وهذا ما يسمى بالرسكلة.

-الاهتمام بالجانب البيئي: إذ أن موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وطبيعة نفاياتها الغازية والسائلة يرغمها على التحكم فيها.

ج- الأهداف التكنولوجية: والمتمثلة في وسائل الإنتاج التي تسعى الشركة إلى تحديثها وطرق الإنتاج التي يسعى تجديدها

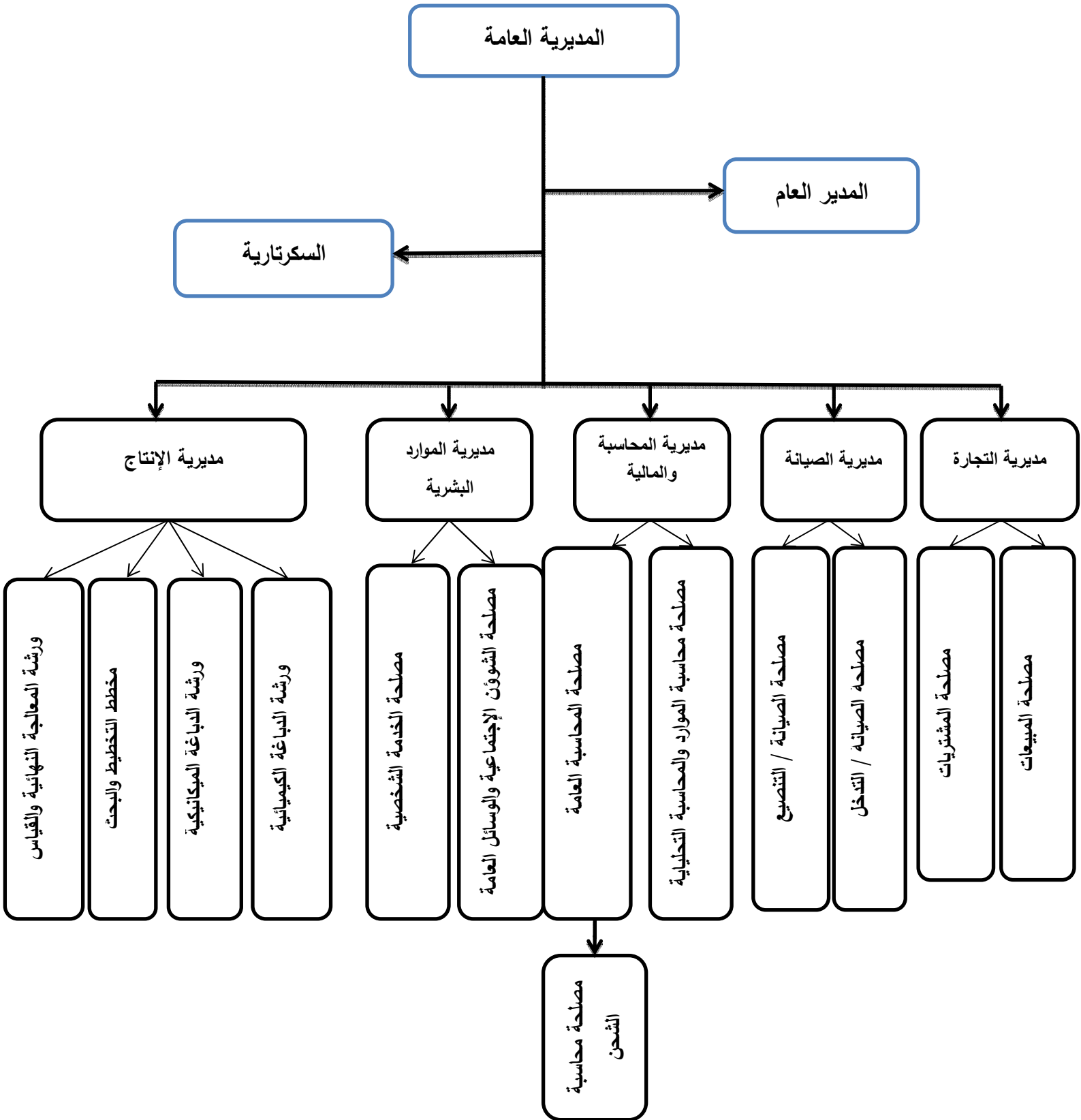
لمواكبة التطور الحاصل في الميدان التكنولوجي.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود - جيجل:-

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود - جيجل-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود-جيجل-



من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لشركة مدبغة الجلود بجيجل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تبيان منهج ومجالات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما وكيفا من خلال جمع المعلومات، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة ، وتعتمد الدراسات الوصفية غالبا على إختيار عينات ممثلة للمجتمع الذي تؤخذ منه وذلك لتوفير الوقت والبعد وغيرها من تكاليف البحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل والبالغ عددهم 131 عامل، حيث قمنا باختيار العينة المستهدفة والمقدرة بـ 50 مفردة تم إختيارها عشوائيا بنسبة 38% حيث تم توزيع 50 إستبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع 50 إستبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة 100% من الإستبانة الموزعة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا باستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وفيما يلي توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها.

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، الأقدمية المهنية، الأجر، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية حيث يحتوي على 23 عبارة مقسمة على:

القسم الأول: خاص بالقيم التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثاني: خاص بالمعتقدات التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

القسم الثالث: خاص بالأعراف التنظيمية يحتوي على ثلاث عبارات.

القسم الرابع: خاص بالتوقعات التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

القسم الخامس: خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار يحتوي على أربع عبارات.

القسم السادس: خاص بالعمل الجماعي يحتوي على أربع عبارات.

المحور الثالث: خاص بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يحتوي على 23 عبارة مقسمة على:

القسم الأول: خاص ببعد الإيثار يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثاني: خاص ببعد المجاملة يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثالث: خاص ببعد الروح الرياضية يحتوي على خمس عبارات.

القسم الرابع: خاص ببعد وعي الضمير يحتوي على خمس عبارات.

القسم الخامس: خاص ببعد السلوك الحضاري يحتوي على خمس عبارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الأبعاد الخمسة لقياس درجة الإستجابة لكل من محور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(01):توزيع ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

لتحديد طول فئة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحاور، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر لدرجات مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

$$\text{حساب المدى: } 4 = (1 - 5)$$

ثم نقسمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة ($0.8 = 5/4$)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

الجدول رقم(02): المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: صدق وثبات الإستبانة

1-صدق الإستبانة: من أجل التأكد من صدق فقرات الإستبانة نتبع طريقتين:

أ-الصدق الظاهري للأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الإختصاص مكونة من خمس أساتذة في قسم علوم التسيير¹، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح عبارات الإستبانة وانتمائها إلى محاورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، واستنادا للتوجيهات التي قدمها المحكمون أجريت التعديلات التي اتفق حولها معظم الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة البعض الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.

ب-صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: من أجل التأكد من صدق الإستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وذلك من أجل الوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة ومدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليها.

ب-1-الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

¹ - الملحق رقم (02).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

الجدول رقم(03): الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	0.770**	0.000
02	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها	0.679**	0.000
03	يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	0.804**	0.000
04	يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة	0.804**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم 03 أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات القيم التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.770 و 0.804) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة	0.882**	0.000
02	يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم	0.848**	0.000
03	يتعاون العمال فيما بينهم كفريق عمل	0.891**	0.000
04	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.848 و 0.891) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء	0.909**	0.000
02	تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل	0.920**	0.000
03	تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	0.896**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.896 و 0.920) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	0.725**	0.000
02	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للعمال	0.892**	0.000
03	يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	0.833**	0.000
04	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	0.821**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

يتضح من نتائج الجدول رقم(06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.725و0.892) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التوقعات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	0.894**	0.000
02	تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	0.842**	0.000
03	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	0.884**	0.000
04	المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	0.749**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.749و0.894) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أنتقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	0.767**	0.000
02	هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	0.880**	0.000
03	أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	0.885**	0.000
04	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	0.901**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.767 و 0.901) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد العمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط مع المحور	مستوى المعنوية
01	القيم التنظيمية	0.797**	0.000
02	المعتقدات التنظيمية	0.906**	0.000
03	الأعراف التنظيمية	0.790**	0.000
04	التوقعات التنظيمية	0.855**	0.000
05	المشاركة في اتخاذ القرار	0.674**	0.000
06	العمل الجماعي	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.674 و 0.906) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب-2- الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.	0.791**	0.000
02	أعوز زملائي في حالة غيابهم عن العمل.	0.819**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

0.000	0.902**	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.	03
0.000	0.798**	أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.	04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.791و0.902) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الإيثار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء	0.868**	0.000
02	أدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحلّه	0.864**	0.000
03	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي	0.783**	0.000
04	أشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	0.910**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.783و0.910) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المجاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	0.898**	0.000
02	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	0.859**	0.000
03	أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	0.832**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

04	لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت	0.907**	0.000
05	أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	0.921**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.832و0.921) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	0.837**	0.000
02	أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتا زائد عن ذلك	0.901**	0.000
03	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	0.952**	0.000
04	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	0.898**	0.000
05	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	0.919**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.837و0.952) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد وعي الضمير صادقة لما وضعت لقياسه.الجدول رقم(14): الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	0.881**	0.000
02	أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	0.939**	0.000
03	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	0.919**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

0.000	0.921**	أحرص على إنجاز فعاليات المؤسسة وأنشطتها	04
0.000	0.823**	أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.823و0.939) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط مع المحور	مستوى المعنوية
01	الإيثار	0.890**	0.000
02	المجاملة	0.912**	0.000
03	الروح الرياضية	0.859**	0.000
04	وعي الضمير	0.902**	0.000
05	السلوك الحضاري	0.819**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين(0.819و0.912) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن محور سلوك المواطنة التنظيمية صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات (Sekaran,2003,p311):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات مقبولة؛
 - من 0.71 إلى 0.8 تكون درجة الثبات عالية؛
 - أكثر من 0.8 تكون درجة الثبات عالية جدا.
- وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ-معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (16): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
القيم التنظيمية	04-01	0.774	درجة الثبات عالية
المعتقدات التنظيمية	08-05	0.896	درجة الثبات عالية جدا
الأعراف التنظيمية	11-09	0.890	درجة الثبات عالية جدا
التوقعات التنظيمية	15-12	0.834	درجة الثبات عالية جدا
المشاركة في اتخاذ القرار	19-16	0.863	درجة الثبات عالية جدا
العمل الجماعي	23-20	0.881	درجة الثبات عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (القيم التنظيمية) فاق 70%، حيث بلغ % 77.4 بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 89.6 بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الأعراف التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 89 بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (التوقعات التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 83.4 بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (المشاركة في اتخاذ القرار) فاق 80%، حيث بلغ 86.3% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد السادس (العمل الجماعي) فاق 80%، حيث بلغ 88.1% بمعنى أن معامل ثبات البعد السادس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

ب-معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (17): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الإيثار	04-01	0.839	درجة الثبات عالية جدا
المجاملة	08-05	0.874	درجة الثبات عالية جدا
الروح الرياضية	13-09	0.929	درجة الثبات عالية جدا
وعي الضمير	18-14	0.940	درجة الثبات عالية جدا
السلوك الحضاري	23-19	0.937	درجة الثبات عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (الإيثار) فاق 80%، حيث بلغ 83.9% بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (المجاملة) فاق 80%، حيث بلغ 87.4% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الروح الرياضية) فاق 90%، حيث بلغ 92.9% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (وعي الضمير) فاق 90%، حيث بلغ 94% بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (السلوك الحضاري) فاق 90%، حيث بلغ 93.7% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

ج-معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

الجدول رقم(18): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الثبات
الأول	الثقافة التنظيمية	0.948
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0.968
الكلية	الكلية	0.973

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 94.8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 96.8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ الكلية (محور الثقافة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 97.3% بمعنى أن معامل الثبات الكلية يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (Statistical Paskage For Social Sciences) النسخة 20 والذي يرمز له

اختصارا (spss) وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها

التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء مختلف العمليات الإحصائية

(العتوم، 2008، ص67) كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

أولاً: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس " ليكرت Likert " الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب المدى الذي يعتبر من أسهل وأبسط مقاييس التشتت وهو يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة موضوع الدراسة.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط "بيرسون Pearson"

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي).

رابعاً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Chronbakh"

استخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

خامساً: المتوسط الحسابي

تم استخدامه لقياس درجة مستوى القيادة التحويلية بأبعاده بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.

سادساً: الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

سابعاً: معاملي الالتواء والتفلطح

تم حساب قيم معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثامناً: معاملي التضخم والتباين المسموح به

تم حساب قيم معاملات التضخم والتباين للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل.

ثامناً: الانحدار الخطي المتعدد

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود -جيجل-.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود - جيجل-

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها، وقد تضمن الاستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق إليها ومناقشتها وفقاً للجدول التالية.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، سنوات العمل والراتب الشهري.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

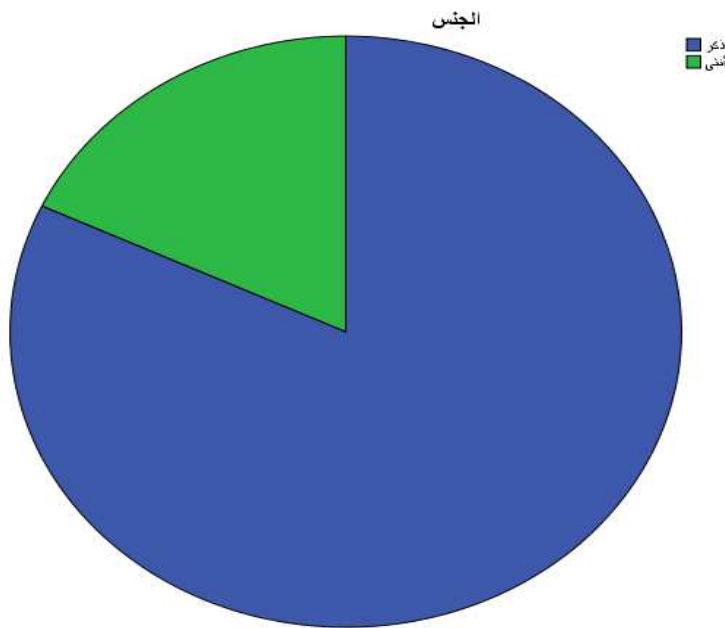
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
82%	41	ذكر
18%	09	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح لنا بشكل واضح أن نسبة الذكور العاملة في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل يفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 41 عامل، أي ما نسبته 82% وعدد الإناث 09 عاملة أي ما نسبته 18% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متباعدتين نوعاً ما، وهذا يعود إلى اعتبارات عديدة أهمها طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة أين تكثر فيها المهام التقنية والخارجية والتي تتطلب قوة وجهد بدني كبير مما جعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث.

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
16%	08	أقل من 30 سنة
42%	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
24%	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
18%	09	50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

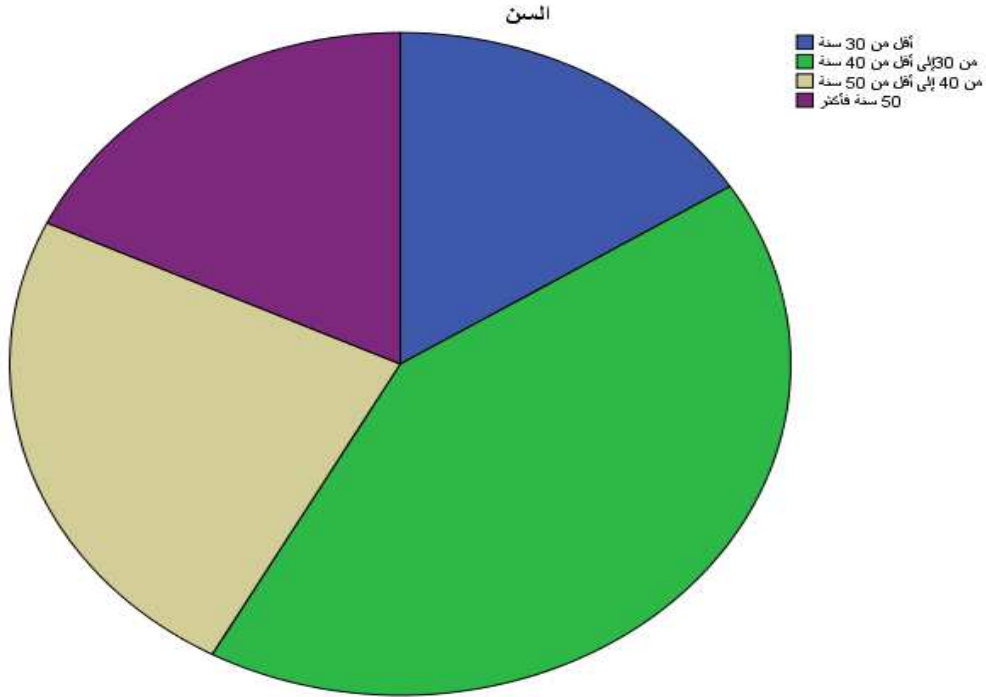
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 42% وتليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة قدرها 24% تليها مباشرة فئة العمال (50 سنة فأكثر) بنسبة قدرها 18% من العينة، لتأتي أصغر فئة والمقدرة بـ 08 أفراد بنسبة 16% من العينة وهي الفئة (أقل من 30 سنة) وهذا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

يعني أن أغلب أفراد العينة هم شباب، مما يدل أن الشركة حريصة على تجديد مواردها البشرية، وتتجه إلى توظيف الفئة الشبابية باعتبارها أكثر طاقة لكنها في نفس الوقت لم تتخلى على خبرة كبار السن في العمل.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

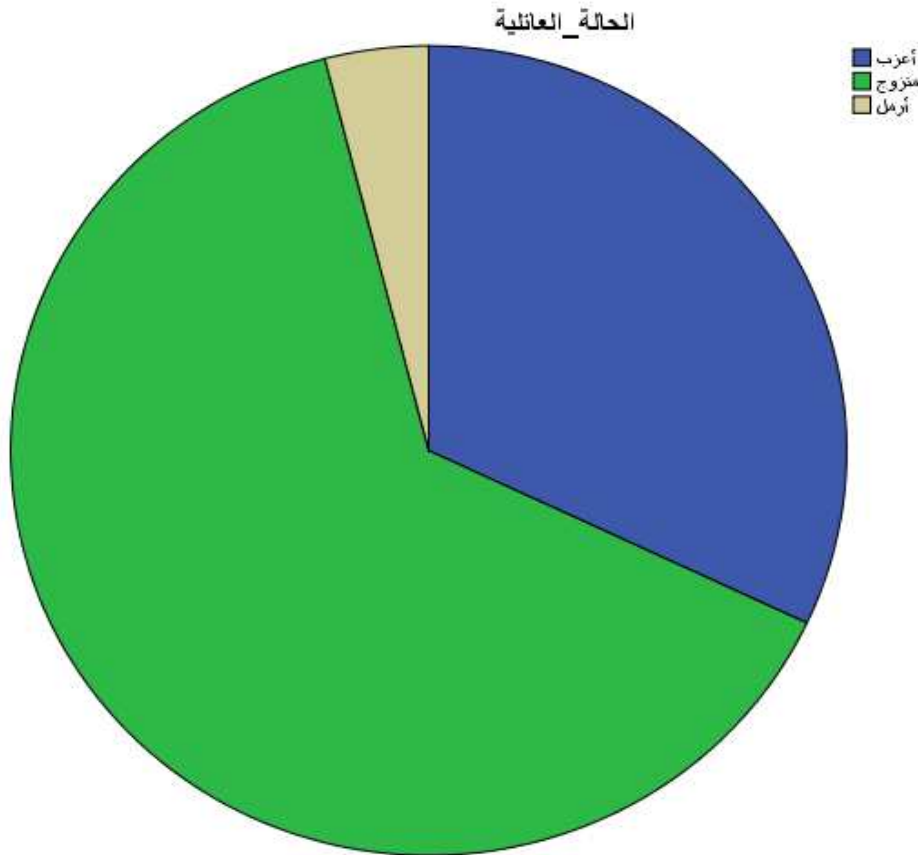
النسبة	التكرار	الحالة العائلية
32%	16	أعزب/عزباء
64%	32	متزوج (ة)
04%	02	أرمل (ة)
00%	00	مطلق (ة)
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عددهم 32 عاملا بنسبة تقدر بـ 64%، وتليها فئة العمال العزاب حيث بلغ عددهم 16 بنسبة تقدر بـ 32%، في حين نجد أن 04% فقط أرامل ولا وجود للمطلقين، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستقرين إجتماعيا.

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

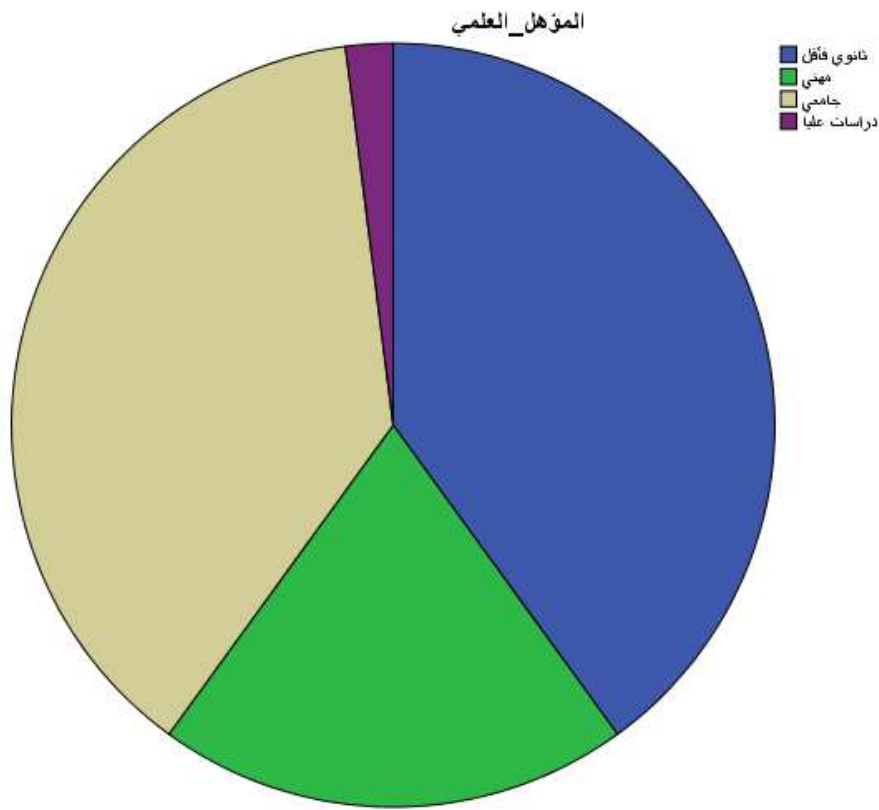
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
40%	20	ثانوي فأقل
20%	10	مهني
38%	19	جامعي
02%	1	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

من خلال نتائج الجدول رقم (22) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم المؤهل العلمي ثانوي فأقل حيث بلغ عددهم 20 أي ما يعادل نسبته 40% من العينة، ليأتي بعده مباشرة مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 19 أي ما يعادل 38% من العينة، ثم يأتي مستوى مهني حيث بلغ عددهم 10 أي ما يعادل 20% من العينة وفي الأخير مستوى دراسات عليا بعامل واحد فقط بنسبة 02% من العينة، وعليه يمكننا القول أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، وهذا ما يمكنها من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

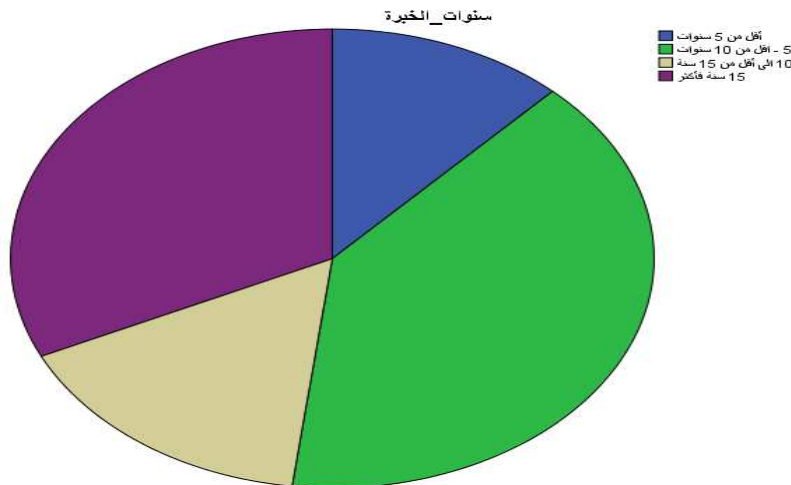
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	06	12%
من 05 الى أقل من 10 سنوات	20	40%
من 10 الى أقل من 15 سنة	08	16%
15 سنة فأكثر	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (23) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، والتي قدرت بـ 20 فرداً، أي ما نسبته 40% من العينة هي أكبر نسبة من بين النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها عدد سنوات عمل الموظفين 15 سنة فأكثر التي قدرت بـ 16 فرداً، أي ما نسبته 32% من العينة، يليها عدد أفراد العينة الذين قدر عدد سنوات عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة والتي قدرت بـ 08 أفراد، أي ما نسبته 16% من العينة وفي الأخير نجد أن أفراد العينة الذين بلغ عدد سنوات عملهم أقل من 05 سنوات، كان عددهم 06 أفراد من عينة الدراسة، أي ما نسبته 12% من العينة ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم خبرة كافية لأداء عملهم بكفاءة كما يمكنهم تأطير العمال الجدد ليستفيدوا من خبراتهم.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

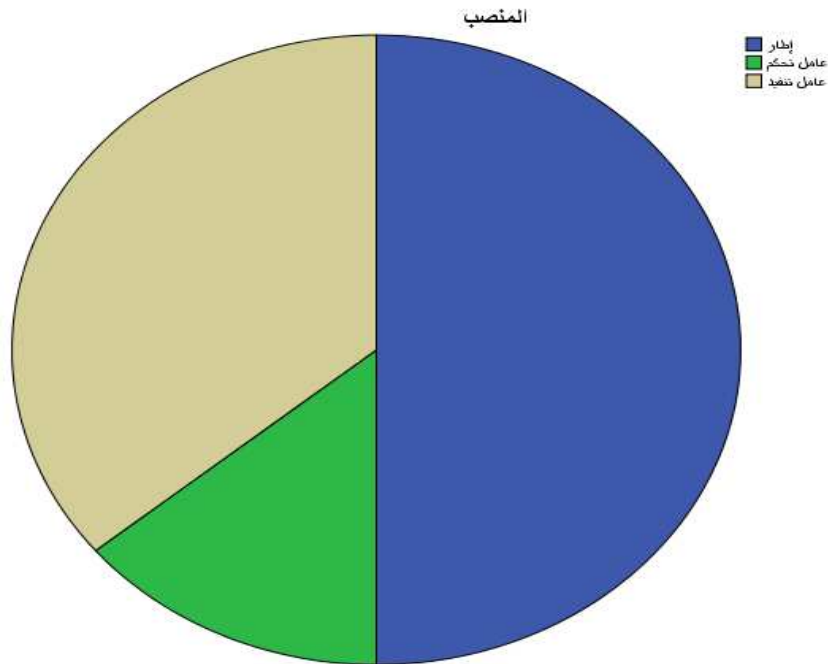
الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
50%	25	إطار
14%	07	عامل تحكم
36%	18	عامل تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أفراد العينة اللذين أجابوا على الإستبانة كانوا أغلبهم إطارات بنسبة 50%، تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 36%، وأخيرا فئة عمال التحكم بنسبة 14% وهذا راجع الى أن فئة العمال التنفيذيين وعمال التحكم لم يتوفر لهم الوقت للإجابة على الإستبانة لعملمهم الميداني على عكس الإطارات.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

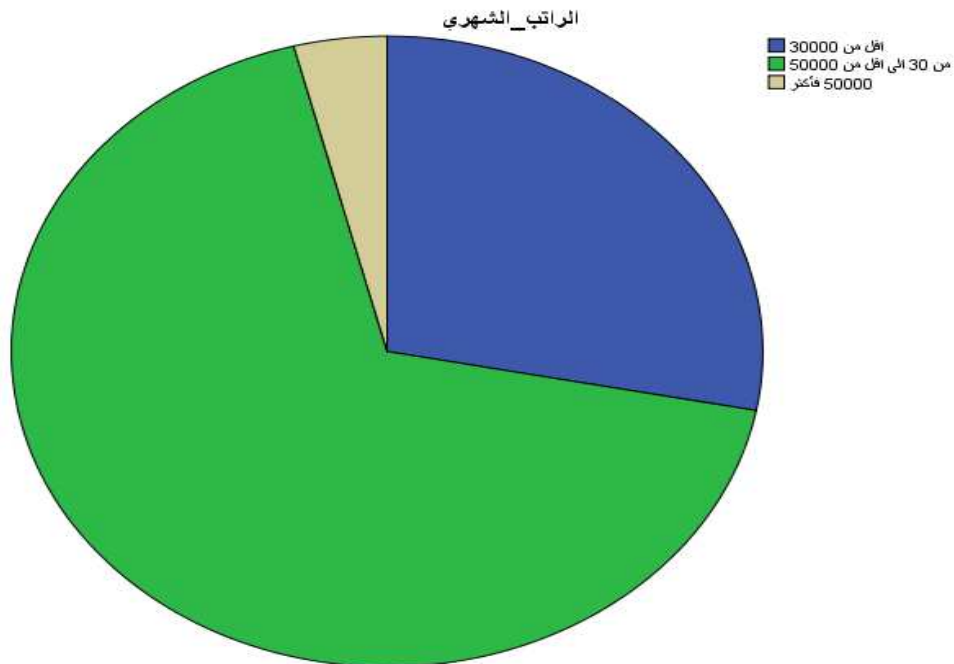
الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 30000 دج	14	28%
من 30000 دج الى أقل من 50000 دج	34	68%
50000 دج فأكثر	02	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا أن أفراد العينة اللذين يتقاضون (من 30000 دج الى أقل من 50000 دج) بلغ عددهم 34 عامل بنسبة قدرها 68%، تليها فئة العمال اللذين يتقاضون (أقل من 30000 دج) حيث بلغ عددهم 14 بنسبة قدرها 28% وأخيراً فئة (50000 دج) فأكثر حيث بلغ عددهم 02 بنسبة قدرها 04% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تدفع أجوراً مرتفعة لعمالها.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود-جيجل-

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المتواجدة في مؤسسة مدبغة الجلود-جيجل-، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد المكونة له (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي).

1- النتائج الخاصة ببعد القيم التنظيمية:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	3.86	0.881	مرتفع	02
02	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها	3.72	0.991	مرتفع	04
03	يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	3.88	0.918	مرتفع	01
04	يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة	3.72	1.070	مرتفع	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.79	0.746	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد القيم التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.79) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على القيم التي تسود المنظمة، قيمة الانحراف المعياري بلغت، 0.639 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 1، 2، 3، 4 حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.86، 3.72، 3.88، 3.72 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3 تساوي 0.881، 0.991، 0.918 على التوالي وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، أما العبارة رقم 04 فانحرافها المعياري هو أكبر من (1) قدر بـ 1.070 مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة.

2- النتائج الخاصة ببعد المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة	3.62	1.067	مرتفع	01
02	يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم	3.46	1.092	مرتفع	04
03	يتعاون العمال فيما بينهم كفريق عمل	3.50	1.074	مرتفع	03
04	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال	3.58	0.992	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.54	0.922	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المعتقدات التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.54) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.922، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 02، 03، 04 حققت متوسطات حسابية قدرة بـ 3.62، 3.46، 3.50، 3.58 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارة رقم 04 تساوي 0.992، وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة، أما العبارات 1، 2، 3 فانحرافه المعياري هو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

أكبر من (1) قدر بـ 1.067، 1.092، 1.074 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

3- النتائج الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء	3.98	0.869	مرتفع	01
02	تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل	3.64	1.083	مرتفع	03
03	تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	3.80	0.990	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.80	0.891	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الأعراف التنظيمية قد تم معالجته من خلال 03 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.80) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.891) وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 1، 2، 3 حققت متوسطات حسابية قدرة بـ 3.98، 3.64، 3.80 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارتين 1، 3 تساوي 0.869، 0.990 على التوالي وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، أما العبارة رقم 02 فانحرافها المعياري هو أكبر من (1) قدر بـ 1.083 مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

4- النتائج الخاصة ببعء التوقعات التنظيمية:

الجدول رقم (29):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
01	مرتفع	1.048	3.62	يتوقع من المؤسسة تقادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	01
02	مرتفع	1.072	3.44	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعلم والتطور المستمر للعمال	02
03	متوسط	1.028	3.38	يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	03
04	متوسط	1.072	3.12	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	04
متوسط		0.883	3.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد التوقعات التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.39) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارات بدرجة متوسطة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.883، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 02 حققت متوسطات حسابية قدرة ب 3.38، 3.12 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات بدرجة متوسطة، أما العبارات 03، 04 فقد حققت متوسطات حسابية قدرت ب 3.62، 3.44 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3، 4 أكبر من (1) حيث قدر ب 1.048، 1.072، 1.028، 1.072 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

5- النتائج الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	3.20	1.030	متوسط	03
02	تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	3.42	0.928	مرتفع	01
03	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	3.16	1.037	متوسط	04
04	المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	3.34	1.022	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.28	0.883	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار قد تم معالجته من خلال عبارات 04 وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.28) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارات بدرجة متوسطة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.883 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 03، 04 حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.20، 3.16، 3.34 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات بدرجة متوسطة. بينما العبارة رقم 02 فقد حققت متوسط حسابي قدر بـ 3.42 وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات. بلغ الانحراف المعياري للعبارات 01، 03، 04 القيم 1.030، 1.037، 1.022 على التوالي وهي أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، بينما بلغ انحراف العبارة رقم 02 المعياري القيمة 0.928 وهي أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

6-النتائج الخاصة ببعء العمل الجماعي:

الجدول رقم (31):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أنتقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	3.42	1.032	مرتفع	03
02	هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	3.44	1.013	مرتفع	01
03	أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	3.58	1.090	مرتفع	04
04	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	3.38	1.176	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.45	0.926	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد العمل الجماعي قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.45) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.926، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات (01، 02، 03) حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.42، 3.44، 3.58 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات. بينما العبارة رقم 04 فحققت متوسط حسابي قدره 3.38 وهو يقع في المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، وهو يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3، 4 أكبر من (1) حيث قدر بـ 1.032، 1.013، 1.090، 1.176 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

7-النتائج الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
القيم التنظيمية	3.79	0.746	مرتفع	02
المعتقدات التنظيمية	3.54	0.922	مرتفع	03
الأعراف التنظيمية	3.80	0.891	مرتفع	01
التوقعات التنظيمية	3.39	0.883	متوسط	05
المشاركة في اتخاذ القرار	3.28	0.846	متوسط	06
العمل الجماعي	3.45	0.926	مرتفع	04
الكلية	3.54	0.705	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن محور الثقافة التنظيمية قد تم معالجته من خلال 06 أبعاد وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.54) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على عبارات المحور ككل، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.705، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، ويمكن ترتيب أبعاد محور الثقافة التنظيمية تنازليا كما يلي:

- بعد الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.891 وهذا لأن المؤسسة تلتزم بمساعدة العمال الجدد للتكيف مع بيئة العمل وتزويدهم بالمعلومات اللازمة كم تطلب منهم تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء.

- بعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.746 وهذا لأن المؤسسة أنظمة تجعل العمال يتقيدون بالتعليمات المعمول بها في المؤسسة.

- بعد المعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.922

- بعد العمل الجماعي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.926

- بعد التوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.883

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

- بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.846

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

للتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المتغير

1-النتائج الخاصة ببعد الإيثار:

لتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الإيثار اعتمدنا على المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى الأهمية لكل عبارة والانحراف المعياري لمعرفة مدى تباين أو تشتت عبارات هذا المؤشر والجدول التالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.	3.74	0.986	مرتفع	03
02	أعوض زملائي في حالة غيابهم عن العمل	3.74	1.006	مرتفع	04
03	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	3.84	0.842	مرتفع	02
04	أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.	3.92	1.047	متوسط	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.81	0.799	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الإيثار قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.81 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.799 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4): 3.74، 3.74، 3.84، 3.92 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

2-النتائج الخاصة ببعد المجاملة:

الجدول رقم (34):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء	3.92	0.986	مرتفع	01
02	أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحله	3.84	0.889	مرتفع	02
03	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي	3.56	1.072	مرتفع	04
04	أتشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	3.58	0.950	متوسط	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.72	0.831	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المجاملة قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.72 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.831 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4): 3.92، 3.84، 3.56، 3.58 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات.

وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (1، 2، 4) : 0.986، 0.889، 0.950 على التوالي وهي أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة رقم (03) فقد بلغ انحرافها المعياري 1.072 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

3- النتائج الخاصة ببعء الروح الرياضية:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	3.52	1.035	مرتفع	05
02	أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	3.84	0.817	مرتفع	01
03	أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	3.60	0.969	مرتفع	04
04	لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت	3.78	0.954	مرتفع	03
05	أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	3.80	0.969	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.70	0.839	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الروح الرياضية قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.70 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.839 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي: بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 3.52، 3.84، 3.60، 3.78، 3.80 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (2، 3، 4، 5) : 0.817، 0.969، 0.954، 0.969 على التوالي وهي أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة رقم (01) فقد بلغ انحرافها المعياري 1.035 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

4- النتائج الخاصة ببعد وعي الضمير:

الجدول رقم(36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	4.02	1.253	مرتفع	04
02	أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتنا زائد عن ذلك	4.08	1.027	مرتفع	02
03	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	4.06	1.168	مرتفع	03
04	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	4.00	1.107	مرتفع	05
05	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	4.10	1.055	مرتفع	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		4.05	1.010	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد وعي الضمير قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 4.05 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.010 وهو أكبر من (1) مما يدل على أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ويمكن توضيح النتائج كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 4.08، 4.02، 4.06، 4.00، 4.10 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أكبر من (1) وهذا يعني أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جبل-

5- النتائج الخاصة ببعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم(37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	4.14	1.010	مرتفع	01
02	أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	4.06	0.998	مرتفع	04
03	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	4.12	1.023	مرتفع	02
04	أحرص على إنجاح فعاليات المؤسسة وأنشطتها	4.06	0.998	مرتفع	03
05	أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	4.04	1.124	مرتفع	05
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		4.08	0.922	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد السلوك الحضاري قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 4.08 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.922 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 4.14، 4.06، 4.12، 4.06، 4.04 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (1، 3، 5) : 1.010، 1.023، 1.124 على التوالي وهي أكبر من (1) وهذا يعني أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارتين رقم (2، 4) فقد بلغ انحرافهما المعياري 0.998 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارتين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جبل-

6- النتائج الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعادسلوك المواطنة التنظيمية
03	مرتفع	0.799	3.81	الإيثار
04	مرتفع	0.831	3.72	المجاملة
05	مرتفع	0.839	3.70	الروح الرياضية
02	مرتفع	1.010	4.05	وعي الضمير
01	مرتفع	0.922	4.08	السلوك الحضاري
	مرتفع	0.737	3.82	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن محور سلوك المواطنة التنظيمية قد تم معالجته من خلال 05 أبعاد وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.82) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على عبارات المحور ككل، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.705، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، ويمكن ترتيب أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية تنازليا كما يلي:

- بعد السلوك الحضاري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.922 وهذا لأن المؤسسة تهتم بتقدير وتنمية قدرات عمالها مما يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة.
- بعد وعي الضمير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 1.010 وهذا لأن النظام الداخلي للمؤسسة يلزم العمال بالتقيد بالتوقيت ويكافئ العمال حسب التزامهم.
- بعد الإيثار جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.799
- بعد المجاملة جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.831
- بعد الروح الرياضية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.839

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير (Kline 2016) إلى أن الحصول على قيمة مطلقة لمعامل الالتواء أقل أو تساوي 3، وقيمة مطلقة لمعامل التفطح أقل أو يساوي 10 يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (39): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفطح	معامل الإلتواء	المتغيرات
-0.544	-0.157	القيم التنظيمية
-0.202	-0.280	المعتقدات التنظيمية
-0.413	-0.532	الأعراف التنظيمية
0.266	-0.272	التوقعات التنظيمية
0.207	-0.216	المشاركة في اتخاذ القرار
0.054	-0.528	العمل الجماعي
-0.480	-0.694	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (39) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفطح فهي أقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (40):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود - جيجل-

الجدول رقم (40): معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolérance
القيم التنظيمية	4.713	0.212
المعتقدات التنظيمية	5.302	0.189
التوقعات التنظيمية	2.855	0.410
الأعراف التنظيمية	2.439	0.350
المشاركة في اتخاذ القرار	2.892	0.346
العمل الجماعي	2.570	0.389

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (40) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.10) وهذا مقبول إحصائياً.

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.315	1.846	0.072
المعتقدات التنظيمية	0.129	0.711	0.481
الأعراف التنظيمية	0.226	1.844	0.072
التوقعات التنظيمية	0.107	0.805	0.425
المشاركة في اتخاذ القرار	-0.098	-0.735	0.466
العمل الجماعي	0.280	2.226	0.031
R	0.857 ^a		
R ²	0.735		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

F	19.869
مستوى الدلالة sig	0.000 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم(41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل. كما نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة R^2 قد بلغت (0.735) وهذا يشير إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بنسبة 73.5 % والباقي 26.5% يعود لعوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعيد القيم التنظيمية تقدر بـ (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعيد المعتقدات التنظيمية تقدر بـ (0.481) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية تقدر بـ (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد التوقعات التنظيمية تقدر بـ (0.425) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار تقدر بـ (0.466) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد العمل الجماعي تقدر بـ (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر ذو دلالة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمل الجماعي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.، ومنه الفرضية الفرعية السادسة مقبولة.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل آراء عينة الدراسة لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معرفة مستوى الجودة لكل عبارة من عبارات المتغيرين، ثم انتقلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ، لإظهار ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية باختبار أهم أبعادها وعليه توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناء عليها تقديم اقتراحات لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في الآتي:

أولاً: النتائج النظرية

تتمثل فيما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم.
- تعدد أنواع الثقافة التنظيمية أهمها: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية حيث تعتبر هذه الأخيرة السائدة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.
- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، طقوس واحتفالات ومناسبات وأساطير القصص والحكايات، الطرائف والنكت.
- كما للثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية هي: إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية، تسهيل الالتزام الجماعي، تعزيز استقرار النظام، تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم
- هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية حيث تم التركيز في هذه الدراسة على ستة مكونات هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الحوافز والمكافآت يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم بمستوى أداء مرتفع.
- محددات سلوك المواطنة شخصية وأخرى تنظيمية وهي: الجنس، السن، الأقدمية، الدوافع الذاتية، الولاء التنظيمي، الرضا الإلتزام والاستغراق الوظيفي.

- لسلوك المواطنة عدة أنماط نذكر منها: النمط المتعلق بشؤون العمل والأمور الشخصية، النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة، النمط المتعلق بالتنظيم الإداري، وكذلك المتعلق بتقييم المنظمة للآخرين، النمط المتعلق بالإلتزام الوظيفي وكذلك التطوع للقيام بأعمال وظيفية خارج حدود المنظمة.
- هناك عدة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية واختلفت باختلاف الباحثين حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد هي: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

ثانياً- النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي :
- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (3.54).
 - جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
 - بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.80).
 - بعد القيم التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.79).
 - بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54).
 - بعد العمل الجماعي في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.45).
 - بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.39).
 - بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة السادسة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.28).
 - جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.82).
 - جاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
 - بعد السلوك الحضاري في المرتبة الأول من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.08).

- بعد وعي الضمير في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.05).
- بعد الإثارة في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.81).
- بعد المجاملة في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.72).
- بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.70).
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المعتقدات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الأعراف التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمل الجماعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

ثالثاً - الاقتراحات

من خلال النتائج السابقة التي توصلنا إليها في الدراسة التطبيقية نقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات نذكرها كالآتي:

- تنظيم ملتقيات للعمال من أجل الرفع من قدراتهم ومهاراتهم في الإتصال مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- منح نسبة من الأرباح في نهاية السنة للعمال لتشجيعهم على العمل المبدول.
- العمل على استعمال تقنيات وطرق جديدة وتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتبادل وتقاسم الأفكار لأداء عملهم بدقة .
- ضرورة تشجيع المؤسسة عمالها على إبداء روح المبادرة.
- تشجيع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي لحل المشكلات.
- اشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل.
- تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة لتحفيز العمال وزيادة إلتئامهم للمؤسسة للحد من دوران العمل.
- غرس ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد وتشجيعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة.
- زيادة الإهتمام بعنصر الثقة، لأن الثقة لها دور مهم في تحقيق التفاعل و الإنسجام بين المنظمة وعمالها.
- المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لنجاح ذلك كتوفير شبكة الاتصال الداخلي، حيث أنه كلما توفرت أنظمة جيدة للإتصالات كلما زادت كفاءة العمل.
- دعم وتعزيز مستوى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال:
- اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى داخل المنظمة، باعتبار الفرد الذي يسلك سلوك منظمي إيجابي هو فرد ملتزم وظيفياً ويسعى دوماً لتقديم الأفضل للمؤسسة التي ينتمي إليها؛
- اعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي وتبني نظام المكافآت والإجازات على الجهود الطوعية والمبادرات العفوية؛
- زيادة الإهتمام بجانب العلاقات الانسانية.

رابعاً - آفاق الدراسة

نرى من الممكن أنه مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوعنا والذي يحتاج إلى تعمق أكثر وبذلك نقترح دراسة بعض المواضيع من بينها:

- دور سلوك المواطنة في سير أداء العاملين.
- دور الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار.
- أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء الوظيفي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إحسان دهنس جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة، عمان، 2011.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في الإجماع الثقافي _ مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 7- حسين مريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار و التوزيع، عمان، 2003.
- 8- حميد مرزوق، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 9- خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
- 10- رونالدو ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 11- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص17.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 14- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 15- عثمان خراج، الثقافة و التسيير، و الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992.

- 16- العلاي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 17- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008.
- 18- فلاح محمد حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- محمد قاسم القيروتي، سلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، القيم الخامسة، الأردن ، 2009.
- 21- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي للإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن 2009.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 23 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008 ص 90.
- 24 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 25- ناصر دادي عدون، إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2003.
- 26- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 27- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009.
- 28- نورة ترة، الثقافة التنظيمية -مفهومها ، أهميتها، إشكالية تشخيصها-، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باجي مختار -عنابة-،الجزائر.

أ- المقالات

- 1- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد 17 ،العدد 02، 2003.
- 2- السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ 2021/04/10.

- 3- بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيمها لتكاليف الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- 4- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
- 5- تقار محمد، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2019.
- 6- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- 7- حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 21، جامعة الملك سعود السعودية، 2011.
- 8- خالد الزغبى، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 01، 2008.
- 9- رشيم ناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
- 10- رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية- مجلة إدارة الإقتصاد، العدد 77، بغداد، 2009.
- 11- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 02، 2010.
- 12- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2015.
- 13- سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015.
- 14- علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.
- 15- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2008.

- 16-مراد بومنقار،سارة خلفه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيو-عناية-، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 03، 2018.
- 17-محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009.
- 18-هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال،مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012.
- ج- الرسائل الجامعية**
- 1-ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 2-أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و آثاره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر 03، 04 ماي، 2005.
- 3-أسماء طه نوري الشرجي، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008.
- 4-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- 5- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013.
- 6-جمعة سليمان، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 7-جنات بوخمخ، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.

- 8- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- 9- رولا محمد حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 10- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014.
- 11- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 12- عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 13- عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2017.
- 14- علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 15- فهد بن عبد الرحمان محمد المليفي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مسحية على العاملين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان، 2017.
- 16- فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والنظم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
- 17- فاطمة الزهراء رحاي، زينب خيضر، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.

- 18- لعبادلة عبد الرحمان فاتح، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريين في محافظات جنوب الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 19- محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقاتها بالتغير التنظيمي، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012.
- 20- محمد علي عاطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديرة المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية وممارسة المعلمين في محافظة المخوة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 21- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 22- محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص:30.
- 23- نجاح مباركي، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- 1- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-colin .p.silverthorne , **organizational psychology in across cultural perspective**, university press, newyork, 2005
- 2-Farahbod, F., **Organizational Citizenship Behavior : The Role of Organizational Justice and Leadermember Exchange**, Interdisplianri Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 03, No. 09, January 2012.
- 3-IvanaVeliCkowska, **organizational citizenship behavior, definitin, determinant and effects engineeringmanagement 3**, university of belgrad, technical faculty in bor, Serbie, 2017
- 4-Jean François, souterrain organisation et gestion d'entreprise, copyright éditions foucheur, paris 2006 .

- 5-Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of OrganizationalCitizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic andAdministrative Sciences, SuleymanDemirel University, Vol. 18, No. 01, 2013.
- 6-yen et al, **Do Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the mediationeffects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مديغة الجلود بجيجل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرة ب 50 مفردة، وتم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حول أفراد العينة وأرائهم، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن بعد العمل الجماعي له أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما بقية الأبعاد ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية. وخلصت الدراسة في الأخير إلى تقديم اقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، العمل الجماعي.

Abstract :

The aim of this study is to identify the impact of organizational culture on organizational citizenship behavior among the workers in Jijel tannery, where the study was conducted on a sample of 50 worker, the questionnaire was used as a tool to collect information, and we have used a range of statistical methods to analyze the sample answers and we tested the hypotheses of the study using package for the social sciences programmer (SPSS). The study found that there is a statistically significant effect of organizational culture on organizational citizenship behavior. As the dimension of teamwork has an effect on organizational citizenship behavior, while the remaining dimensions have no statistically significant effect on organizational citizenship behavior.

Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

Keywords : organizational culture, organizational citizenship behavior, teamwork.

الملائكة

الملحق رقم (01): الإستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: ” أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل- “.

يهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، حيث سيتم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من عمال مدبغة الجلود بجيجل، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال نرجو منكم التكرم بتحكيم هذه الإستبانة وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة العبارات للمجال الذي تنتمي إليه.

- صلاحية العبارات ووضوحها.

- عبارات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

- اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:
• زايدي أبو سفيان

من إعداد الطلبة :
• لطرش أيمن
• منيش زهير

السنة الجامعية : 2021/2020

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: معلومات شخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج (ة)

أرمل (ة) مطلق (ة)

4- المؤهل العلمي:

ثانوي مهني جامعي

5- المنصب (المهنة):

اطار عامل تحكم عامل تنفيذ

5- سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 05 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

6- الراتب الشهري :

أقل من 30000 دج

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج

50000 دج فأكثر

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القيم التنظيمية	1- يحرص الموظفون على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
	2- تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها					
	3- يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها					
	4- يحترم الموظفون توقيت العمل في مديعة الجلود					
المعتقدات التنظيمية	1- يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين الإداريين والعمال الموظفين في المديعة					
	2- يتم ترقية الموظفين حسب انجازاتهم					
	3- يتعاون الموظفون فيما بينهم كفريق عمل					
	4- هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين					
الأعراف التنظيمية	1- تطلب إدارة المديعة من الموظفين تقديم تبريرات مكتوبة عند ارتكاب الأخطاء					
	2- تساعد الإدارة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل					
	3- تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة					

					1- يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين	التوقعات التنظيمية
					2- تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للموظفين	
					3- يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز الموظفين	
					4- يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للموظفين كلما تطلب الأمر ذلك	

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الإيثار	1- أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
	2- أقوم بأداء عمل زملائي عند غيابهم.					
	3- أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.					
	4- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.					
	5- أشارك المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي					
المخاطبة	1- أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء.					
	2- أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحله					
	3- يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي					

					4- أئتشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	
					5- أأترم المنظمة التي أئنمي إليها وأتحدث بكل افتأار عنها مع الأآرين	
					1- أأتاغى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	الروح الريباضية
					2- أأتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	
					3- أأتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	
					4- لا أأد حرجا في الاعأذار إذا أأطأت	
					5- أأكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون أأامر	
					1- أأحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون أأخر.	وعي الضمير
					2- أأتقيد بالوقت المأدد للراحة ولا أأذ وقتنا زائد عن ذلك	
					3- أأأفظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلأتي الشخصية	
					4- أأحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	
					5- أأهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	

					1- أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	السلوك الحضاري
					2- أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	
					3- أهتم بتنمية قدراتك لتحسين مهاراتك وأدائك الوظيفي	
					4- تحرص على إنجاز فعاليات المؤسسة وأنشطتها	
					5- أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	المحكم	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	نسيم حمودة	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	ياسر عبد الرحمان	03

الملحق رقم (03): الإمتحانة في شكلها النهائي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: ” أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل- “.

يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستبانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي, لذا نرجو منكم إبداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات و ذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية و الأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة و استخدامها فقط في نطاق البحث العلمي .

نشكركم على مساهمتكم الجادة في إبداء آرائكم حول هذه الاستبانة المقدمة.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

• زايدي أبو سفيان

من إعداد الطلبة :

• لطرش أيمن

• منيش زهير

السنة الجامعية : 2021/2020

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: معلومات شخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج (ة)

أرمل (ة) مطلق (ة)

4- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل مهني جامعي دراسات عليا

5- المنصب (المهنة):

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6- سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

7- الراتب الشهري :

أقل من 30000 دج

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج

50000 دج فأكثر

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القيم التنظيمية	1- يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
	2- تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها					
	3- يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة					
	4- يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة					
المعتقدات التنظيمية	1- يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة					
	2- يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم					
	3- يتعاون العمال فيما بينهم ك فريق عمل					
	4- هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال					
الأعراف التنظيمية	1- تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء					
	2- تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل					
	3- تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة					

					1- يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	التوقعات التنظيمية
					2- تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للعمال	
					3- يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	
					4- يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	
					1- تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	المشاركة في اتخاذ القرار
					2- تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	
					3- تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	
					4- المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	
					1- أتلقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	العمل الجماعي
					2- هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	
					3- أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	
					4- تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الايثار	1-أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.					
	2- أعوض زملائي في حالة غيابهم عن العمل.					
	3- أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.					
	4- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.					
المعاملة	1- أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء.					
	2- أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحلّه					
	3- تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي					
	4- أتناشور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم					
الروح الرياضية	1-أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل					
	2-أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة					
	3-أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء					
	4-لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت					
	5- أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تنتنمر					

					1-أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.	وعي الضمير
					2-أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتا زائد عن ذلك	
					3-أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	
					4-أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	
					5-أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	
					1- أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	السلوك الحضاري
					2- أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	
					3- أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	
					4- أحرص على إنجاح فعاليات المؤسسة وأنشطتها	
					5- أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات فيالوقت المحدد لها	

الملحق رقم (04):الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

Corrélations						
		C1	C2	C3	C4	القيم التنظيمية
C1	Corrélation de Pearson	1	,422**	,534**	,477**	,770**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C2	Corrélation de Pearson	,422**	1	,277	,387**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,002		,052	,006	,000
	N	50	50	50	50	50
C3	Corrélation de Pearson	,534**	,277	1	,693**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C4	Corrélation de Pearson	,477**	,387**	,693**	1	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	,770**	,679**	,804**	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

Corrélations						
		C5	C6	C7	C8	المعتقدات التنظيمية
C5	Corrélation de Pearson	1	,591**	,828**	,656**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C6	Corrélation de Pearson	,591**	1	,618**	,748**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C7	Corrélation de Pearson	,828**	,618**	1	,661**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C8	Corrélation de Pearson	,656**	,748**	,661**	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,882**	,848**	,891**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Corrélations				
	C9	C10	C11	الأعراف التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	,773**	,731**	,909**
C9 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,773**	1	,712**	,920**
C10 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,731**	,712**	1	,896**
C11 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,909**	,920**	,896**	1
الأعراف التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Corrélations					
	C12	C13	C14	C15	التوقعات التنظيمية
Corrélacion de Pearson	1	,661**	,402**	,337*	,725**
C12 Sig. (bilatérale)		,000	,004	,017	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,661**	1	,641**	,623**	,892**
C13 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,402**	,641**	1	,690**	,833**
C14 Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,337*	,623**	,690**	1	,821**
C15 Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,725**	,892**	,833**	,821**	1
التوقعات التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

		Corrélations				المشاركة في اتخاذ القرار
		C16	C17	C18	C19	
C16	Corrélation de Pearson	1	,658**	,867**	,477**	,894**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C17	Corrélation de Pearson	,658**	1	,629**	,578**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C18	Corrélation de Pearson	,867**	,629**	1	,467**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	50	50	50	50	50
C19	Corrélation de Pearson	,477**	,578**	,467**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
	N	50	50	50	50	50
المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,894**	,842**	,884**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي

		Corrélations				العمل الجماعي
		C20	C21	C22	C23	
C20	Corrélation de Pearson	1	,542**	,559**	,555**	,767**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C21	Corrélation de Pearson	,542**	1	,725**	,764**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C22	Corrélation de Pearson	,559**	,725**	1	,748**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C23	Corrélation de Pearson	,555**	,764**	,748**	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,767**	,880**	,885**	,901**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

Corrélations

		القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	الأعراف_التنظيمية	التوقعات_التنظيمية	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	العمل_الجماعي	الثقافة_التنظيمية
		ية	يمية	يمية	مية		ي	ية
القيم_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,818**	,693**	,570**	,208	,620**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,148	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
المعتقدات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,818**	1	,728**	,689**	,507**	,663**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الأعراف_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,693**	,728**	1	,605**	,294*	,514**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,038	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
التوقعات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,570**	,689**	,605**	1	,646**	,631**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Corrélation de Pearson	,208	,507**	,294*	,646**	1	,592**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,148	,000	,038	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
العمل_الجماعي	Corrélation de Pearson	,620**	,663**	,514**	,631**	,592**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الثقافة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,797**	,906**	,790**	,855**	,674**	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية
الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	الإيثار
B1	Corrélation de Pearson	1	,486**	,736**	,415**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000
	N	50	50	50	50	50
B2	Corrélation de Pearson	,486**	1	,649**	,561**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B3	Corrélation de Pearson	,736**	,649**	1	,634**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B4	Corrélation de Pearson	,415**	,561**	,634**	1	,798**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الإيثار	Corrélation de Pearson	,791**	,819**	,902**	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

Corrélations

		B5	B6	B7	B8	المجاملة
B5	Corrélation de Pearson	1	,776**	,448**	,770**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B6	Corrélation de Pearson	,776**	1	,524**	,692**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B7	Corrélation de Pearson	,448**	,524**	1	,657**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B8	Corrélation de Pearson	,770**	,692**	,657**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
المجاملة	Corrélation de Pearson	,868**	,864**	,783**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

Corrélations

		B9	B10	B11	B12	B13	الروح الرياضية
B9	Corrélation de Pearson	1	,704**	,700**	,759**	,777**	,898**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B10	Corrélation de Pearson	,704**	1	,588**	,792**	,758**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B11	Corrélation de Pearson	,700**	,588**	1	,654**	,717**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B12	Corrélation de Pearson	,759**	,792**	,654**	1	,813**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B13	Corrélation de Pearson	,777**	,758**	,717**	,813**	1	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,898**	,859**	,832**	,907**	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

Corrélations

		B14	B15	B16	B17	B18	وعي الضمير
B14	Corrélation de Pearson	1	,617**	,752**	,721**	,631**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B15	Corrélation de Pearson	,617**	1	,864**	,790**	,822**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B16	Corrélation de Pearson	,752**	,864**	1	,758**	,923**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B17	Corrélation de Pearson	,721**	,790**	,758**	1	,787**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B18	Corrélation de Pearson	,631**	,822**	,923**	,787**	1	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000

	N	50	50	50	50	50	50
وعِي_الضمير	Corrélation de Pearson	,837**	,901**	,952**	,898**	,919**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

Corrélations

		B19	B20	B21	B22	B23	السلوك_الحضاري
B19	Corrélation de Pearson	1	,801**	,773**	,801**	,588**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B20	Corrélation de Pearson	,801**	1	,852**	,857**	,707**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B21	Corrélation de Pearson	,773**	,852**	1	,812**	,688**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B22	Corrélation de Pearson	,801**	,857**	,812**	1	,671**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B23	Corrélation de Pearson	,588**	,707**	,688**	,671**	1	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,881**	,939**	,919**	,921**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحوّر سلوك المواطنة التنظيمية ككل

Corrélations

		الإيثار	المجاملة	الروح_الرياضية	وعِي_الضمير	السلوك_الحضاري	سلوك_المواطنة_التنظيمية
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	,775**	,802**	,776**	,587**	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
المجاملة	Corrélation de Pearson	,775**	1	,748**	,759**	,716**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
الروح_الرياضية	Corrélation de Pearson	,802**	,748**	1	,725**	,580**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50

وعي_الضمير	Corrélation de Pearson	,776**	,759**	,725**	1	,738**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,587**	,716**	,580**	,738**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
سلوك_المواطنة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,890**	,912**	,859**	,902**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرومباخ

ثبات محور الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	23

ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	23

الثبات الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	46

الملحق رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	82,0	82,0	82,0
Valide أنثى	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	8	16,0	16,0	16,0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	42,0	42,0	58,0
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	24,0	24,0	82,0
50 سنة فأكثر	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	16	32,0	32,0	32,0
Valide متزوج	32	64,0	64,0	96,0
أرمل	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	20	40,0	40,0	40,0
مهني	10	20,0	20,0	60,0
Valide جامعي	19	38,0	38,0	98,0
دراسات عليا	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	25	50,0	50,0	50,0
Validé عامل تحكم	7	14,0	14,0	64,0
عامل تنفيذ	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
Validé 5 - أقل من 10 سنوات	20	40,0	40,0	52,0
10 إلى أقل من 15 سنة	8	16,0	16,0	68,0
15 سنة فأكثر	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 30000	14	28,0	28,0	28,0
من 30 إلى أقل من 50000	34	68,0	68,0	96,0
50000 فأكثر	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	50	3,86	,881
C2	50	3,72	,991
C3	50	3,88	,918
C4	50	3,72	1,070
القيم التنظيمية	50	3,7950	,74692
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C5	50	3,62	1,067
C6	50	3,46	1,092
C7	50	3,50	1,074
C8	50	3,58	,992
المعتقدات التنظيمية	50	3,5400	,92218
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C9	50	3,98	,869
C10	50	3,64	1,083
C11	50	3,80	,990
الأعراف التنظيمية	50	3,8067	,89110
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C12	50	3,62	1,048
C13	50	3,44	1,072
C14	50	3,38	1,028
C15	50	3,12	1,172
التوقعات التنظيمية	50	3,3900	,88375
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C16	50	3,20	1,030
C17	50	3,42	,928
C18	50	3,16	1,037
C19	50	3,34	1,022
المشاركة في اتخاذ القرار	50	3,2800	,84612
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C20	50	3,42	1,032
C21	50	3,44	1,013
C22	50	3,58	1,090
C23	50	3,38	1,176
العمل الجماعي	50	3,4550	,92677
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيم التنظيمية	50	3,7950	,74692
المعتقدات التنظيمية	50	3,5400	,92218
الأعراف التنظيمية	50	3,8067	,89110
التوقعات التنظيمية	50	3,3900	,88375
المشاركة في اتخاذ القرار	50	3,2800	,84612
العمل الجماعي	50	3,4550	,92677
الثقافة التنظيمية	50	3,5444	,70514
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (09): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	50	3,74	,986
B2	50	3,74	1,006
B3	50	3,84	,842
B4	50	3,92	1,047
الإيثار	50	3,8100	,79949
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B5	50	3,92	,986
B6	50	3,84	,889
B7	50	3,56	1,072
B8	50	3,58	,950
المجاملة	50	3,7250	,83184
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B9	50	3,52	1,035
B10	50	3,84	,817
B11	50	3,60	,969
B12	50	3,78	,954
B13	50	3,80	,969
الروح الرياضية	50	3,7080	,83906
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B14	50	4,02	1,253
B15	50	4,08	1,027
B16	50	4,06	1,168
B17	50	4,00	1,107
B18	50	4,10	1,055
وعي الضمير	50	4,0520	1,01000
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B19	50	4,14	1,010
B20	50	4,06	,998
B21	50	4,12	1,023
B22	50	4,06	,998
B23	50	4,04	1,124
السلوك الحضاري	50	4,0840	,92237
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإيثار	50	3,8100	,79949
المجاملة	50	3,7250	,83184
الروح الرياضية	50	3,7080	,83906
وعي الضمير	50	4,0520	1,01000
السلوك الحضاري	50	4,0840	,92237
سلوك المواطنة التنظيمية	50	3,8206	,73733
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الثقافة_التنظيمية	50	-,188	,337	-,139	,662
سلوك_المواطنة_التنظيمية	50	-,694	,337	-,480	,662
N valide (listwise)	50				

معامل التضخم والتباين المسموح به

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,774	,402		1,926	,061		
القيم_التنظيمية	,311	,168	,315	1,846	,072	,212	4,713
المعتقدات_التنظيمية	,103	,145	,129	,711	,481	,189	5,302
1 الأعراف_التنظيمية	,187	,101	,226	1,844	,072	,410	2,439
التوقعات_التنظيمية	,089	,111	,107	,805	,425	,350	2,855
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-,085	,116	-,098	-,735	,466	,346	2,892
العمل_الجماعي	,223	,100	,280	2,226	,031	,389	2,570

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

الملحق رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها

الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857 ^a	,735	,698	,40524

a. Valeurs prédites : (constantes), الجماعي_العمل, التنظيمية_الأعراف, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_القيم, القرار_اتخاذ_في_المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,577	6	3,263	19,869	,000 ^b
1 Résidu	7,062	43	,164		
Total	26,639	49			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_القيم, القرار_اتخاذ_في_المشاركة, التنظيمية_الأعراف, الجماعي_العمل, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,774	,402		1,926	,061
1 القيم_التنظيمية	,311	,168	,315	1,846	,072
المعتقدات_التنظيمية	,103	,145	,129	,711	,481
1 الأعراف_التنظيمية	,187	,101	,226	1,844	,072
التوقعات_التنظيمية	,089	,111	,107	,805	,425
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-,085	,116	-,098	-,735	,466
العمل_الجماعي	,223	,100	,280	2,226	,031

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

-دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

❖ زايدي أبو سفيان

إعداد الطالبين:

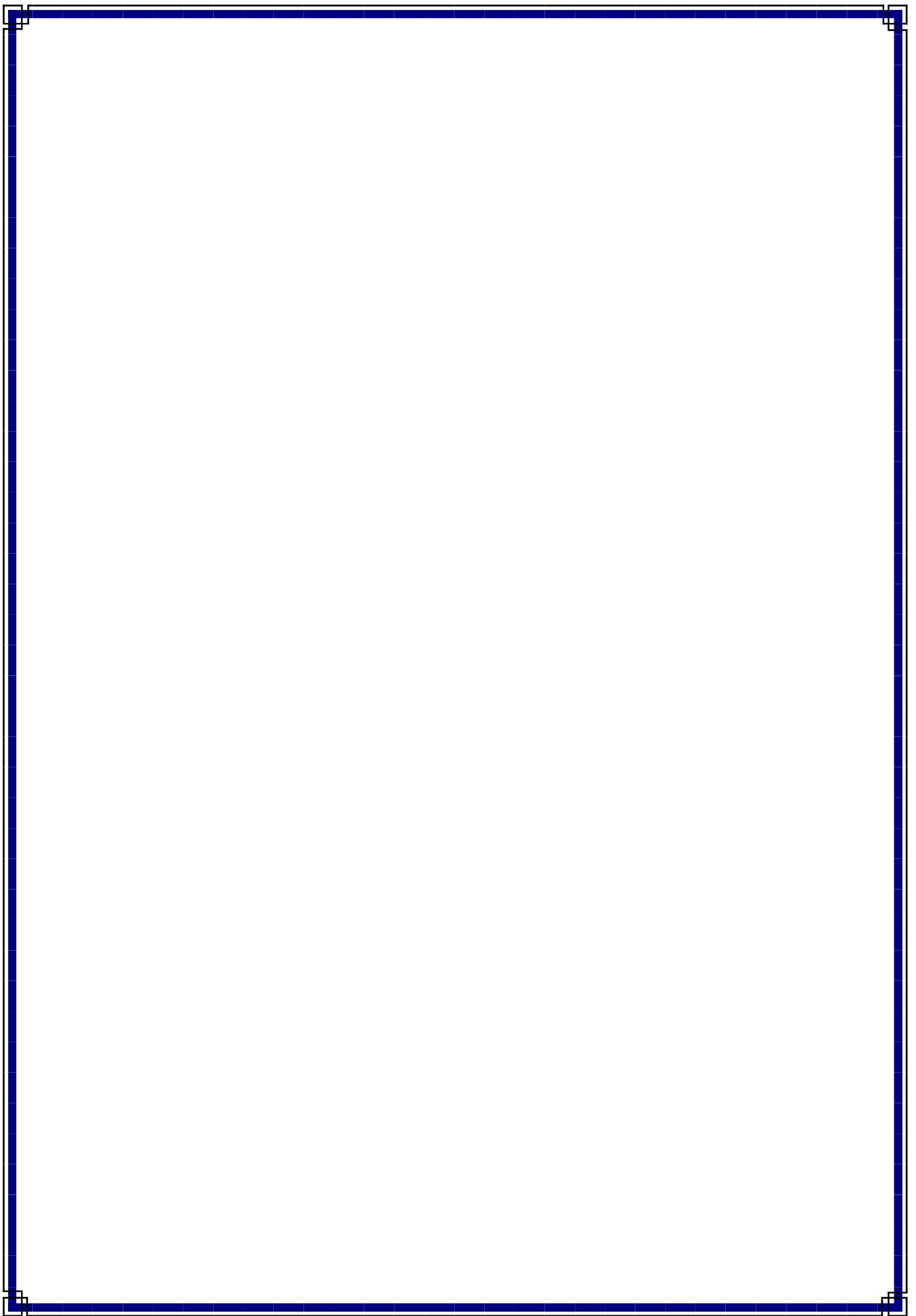
❖ لطرش أيمن

❖ منيش زهير

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: شاطر شفيق
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: زايدي أبو سفيان
مناقشاً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: الرابطي هناء

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

❖ زليدي أبو سفيان

إعداد الطالبين:

❖ لطرش أيمن

❖ منيش زهير

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: شاطر شفيق
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: زليدي أبو سفيان
مناقشاً	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: الرابطي هناء

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا
فمن عنده وإن أخطائنا فمن أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن
يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا ومن وقف على المنابر
وأعطانا حصيلة فكرة لننير سبيلنا، خاصة الأستاذ الفاضل: زايدى أبو سفيان بإشرافه على هذا
البحث نشكره شكرا جزيلا على توجيهاتها ونصائحها وعلى كل ما قدمه لنا من إرشاد طوال فترة
إعداد هذا البحث

وملاحظاته في تعديل كل خطأ جزاه الله خيرا

كما نتقدم بخالص الشكر للأستاذة الأفاضل نجيمي عيسى و ياسر عبد الرحمان و حمودة نسيم
على توجيهاتهم ونصائحهم وملاحظاتهم رغم إنشغالهم .

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة من قريب أو بعيد.

والحمد لله رب العالمين



إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

إلى من سهرت على تعليمي وتربيتي وقامت بكل ما تستطيع من أجلي إلى أول أساتذتي
وأفضلهم إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى
أمي الغالية

إلى من كلله الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى
* أبي العزيز *

إلى من أقيمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الحياة

ومرارتها إلى * إخوتي *

إلى كل أصدقائي اللذين رافقوني في مشواري الجامعي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب
أو من بعيد.

أومن

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وأعانتني بالدعوات والصلوات
أمي الغالية

إلى من كلفه الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار
أبي رحمه الله

إلى من أظهروا لي لما هو أجمل من الحياة وتقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها
إخوتي وأخواتي

إلى اللذين كانوا عوناً لنا ونوراً يضيء الظلام الذي كان يقف أحياناً في طريقنا

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء

زهير

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
-	كلمة شكر وعرافان.....
-	الإهداء
-	قائمة المحتويات.....
-	قائمة الجداول.....
-	قائمة الأشكال.....
-	قائمة الملاحق.....
أ- ذ	مقدمة.....
الفصل الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقافة
14	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
16	المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية
18	المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية وخصائصها
21	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها
24	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
28	خلاصة
الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

31	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
34	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الثالث: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية
37	المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة
40	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
43	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
46	المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
48	المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية
49	المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية
51	المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية
55	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود-جيجل-	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل
58	المطلب الأول: التعريف بالشركة مدبغة الجلود - جيجل-
59	المطلب الثاني: أهم منتجات شركة مدبغة الجلود - جيجل-
59	المطلب الثالث: أهداف شركة مدبغة الجلود -جيجل-
60	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود -جيجل-
62	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: منهج الدراسة
62	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
75	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة
76	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الثقافة التنظيمية

84	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية
96	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
102	خلاصة
104	خاتمة
110	قائمة المراجع
117	الملخص
119	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
63	توزيع ليكرت الخماسي	01
64	المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية	02
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	03
65	الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	04
66	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	05
66	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	06
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	07
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي	08
68	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل	09
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار	10
69	الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة	11
69	الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية	12
70	الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير	13
71	الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري	14
71	الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل	15
72	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	16
73	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية	17
74	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة	18
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
77	توزيع أفراد العينة حسب السن	20
78	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	21
79	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	22
81	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	23
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	24
83	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	25

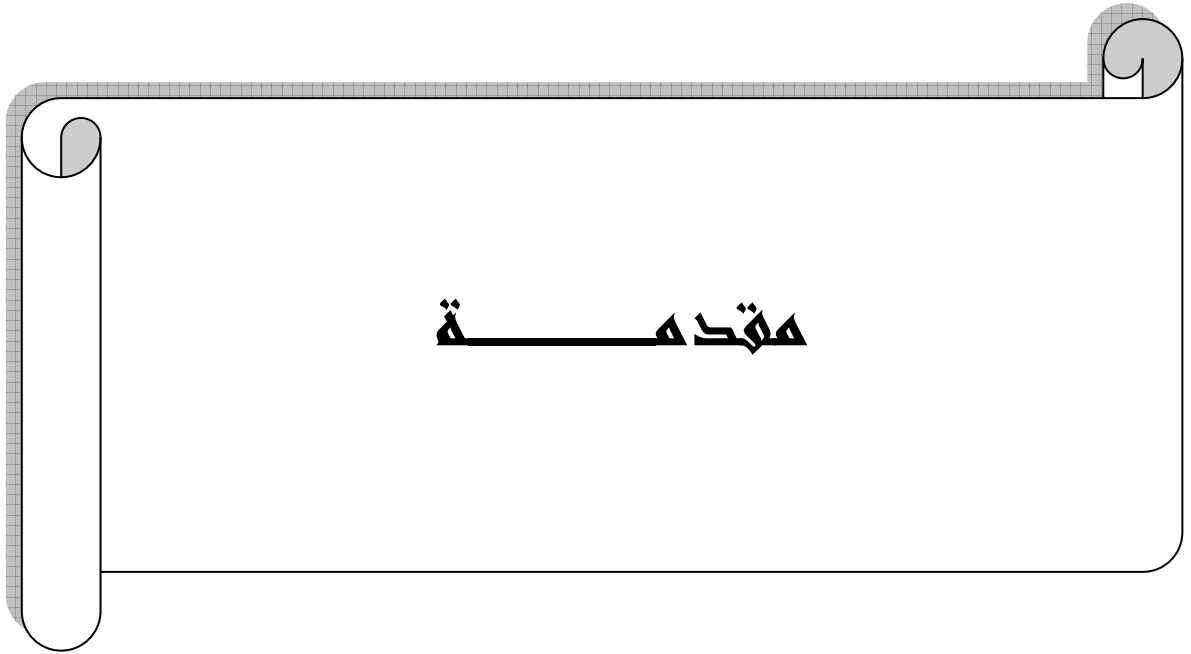
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية	26
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	27
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	28
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	29
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	30
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي	31
90	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية	32
91	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإيثار	33
92	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجاملة	34
93	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الروح الرياضية	35
94	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وعي الضمير	36
95	عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات السلوك الحضاري	37
96	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية	38
97	اختبار التوزيع الطبيعي	39
98	معامل التضخم والتباين المسموح به	40
98	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	41

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
17	مكونات الثقافة التنظيمية	02
19	المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية	03
22	أهمية الثقافة التنظيمية	04
36	أنماط سلوك المواطنة	05
61	الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود	06

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
119	الإستبانة في شكلها الأولي	01
125	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
126	الإستبانة في شكلها النهائي	03
132	الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	04
136	الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	05
139	معامل الثبات ألفا كرونباخ	06
140	توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	07
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	08
144	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية	09
146	اختبار التوزيع الطبيعي	10
146	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية	11



مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمة كالعولمة الأيدي العاملة والمعلومات (ثورة المعلومات) وظهور التكتلات، وجب على هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسبيل الأمثل لتحقيق أهدافها ففقدت المنظمة على التغيير يعتمد كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معهما، وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وبفعالية. ومن أجل تحقيق المنظمات للكفاءة والفعالية أولت اهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير أداءها بالاستناد بالمفاهيم الحديثة في الإدارة ومن بين هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات، وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي مما أدى بها إلى خلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيرتها من المنظمات الأخرى من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة، ومؤسسيها، سياسة و فلسفة الإدارة العليا، إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع، والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية .

فمن المفاهيم التي ظهرت حديثاً وجد أنه لها تأثير على أداء العاملين والمنظمات كمدى تمتع الموظفين بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتجسد في سلوكيات تطوعية إختيارية تساعد المنظمة لتحقيق نتائج ايجابية دون الحصول على الحوافز، مقابل ذلك فالمنظمات التي تعتمد دائماً على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، لدى وجب عليها أن تترك جزءاً من السلوك الغير محدد لأفرادها حتى يكون لديهم المقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، فأصبح هذا السلوك ركيزة العملية الإدارية بسبب آثاره الإيجابية التي من بينها تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقليل التسرب الوظيفي.

1- إشكالية الدراسة: إن مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة حظي بكثير من الاهتمام من الباحثين والمفكرين في مجالات السلوك التنظيمي لما لهم من تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، لذا نجد أن تحلي الأفراد بسلوكيات المواطنة التنظيمية يخلق لديهم الرغبة في البقاء والإستمرار أكثر، وذلك لكونهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من منظماتهم، كون هؤلاء الأفراد يشاركون في الثقافة التنظيمية القوية حيث يسعون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

فمن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي تتمحور حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة على النحو الآتي:
هل يوجد أثر لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟.

وانطلاقاً من الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كالاتي:

- ما مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

- هل هناك أثر للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر لاتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟
- هل هناك أثر للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل؟

2- فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكالية الرئيسية وما طرحناه من تساؤلات فرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

ب- الفرضيات الفرعية: يندرج عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

3- أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية موضوع الدراسة في بعض النقاط التالية:

- إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة
- أهمية دراسة سلوك المواطنة لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرارية المؤسسات.
- مواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة باعتبارهم من المواضيع التي حظيت بالبحوث والدراسات من قبل الباحثين والمفكرين.

4- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لذا عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية و العملية والتي تتمثل في:

- معرفة أثر القيم والمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- معرفة أثر التوقعات والأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- معرفة أثر العمل الجماعي واتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل.
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد والمساهمة في البحث العلمي.

5-المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في بحثنا هذا أثناء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو يعتبر المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية .
أما فيما يخص الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات كانت كما يلي:

- الجانب النظري: اعتمدنا فيه على الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية، المجلات وشبكة الانترنت.
- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد فيه على الاستبانة والتي تستعمل كأداة لجمع المعلومات، التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، الذي يقوم بمعالجة الإستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات، ومتوسطات، وانحرافات، كما تم استخدام الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع وأهم هذه الأسباب هي:
- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينهما.
 - أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمة، لأنه يأتي في إطار توفير ثقافة تنظيمية يتوقع أن تكون مصدرا لتعزيز سلوك المواطنة داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - الحدائة بالنسبة لموضوع الدراسة ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت هذا الموضوع.

7-إطار الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عمال مدبغة الجلود بجيجل.
- الحدود البشرية:شملت الدراسة عينة من عمال من مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- الحدود المكانية: تم حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020-2021 وتحديدًا في الفترة الممتدة من شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي من سنة 2021.

8-الدراسات السابقة: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تمحورت حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وجد أنها دراسات حديثة نسبيًا، لكون سلوك المواطنة مصطلح حديث، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيري الدراسة ما يلي:

أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية

- **دراسة (زهرة خلوف) سنة 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء- دراسة حالة الجزائر-".**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، التعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : توجد علاقة إرتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 والانتماء التنظيمي للأساتذة كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة والأداء الوظيفي للأساتذة.

- **دراسة (مراد بومنقار، سارة خلفة) سنة 2018 بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عناية-".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلوميتار، وكذا التعرف على العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلوميتار هو النموذج القانوني، كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية (النموذج العلمي، النموذج القانوني، و نموذج الاستحقاق) والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيري الدراسة، مما يدل على أن هناك دوافع أخرى أكبر من الثقافة مسؤولة عن ظهور تلك المشكلات المهنية.

- **دراسة(تقار محمد وعلي عبد الله) سنة 2019 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر-".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذا القطاع عبر عدد من ولايات الوطن.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث و الثقافة

التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

ثانيا- الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة (العامري أحمد بن سالم) سنة 2003 بعنوان "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتفصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج المكتبي للتحليل، الذي يقوم على دراسة وتفسير النتائج التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلف، أي تحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات، و من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه توجد العديد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسن مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، كما خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستدعي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (محمد على عاطف الزهراني) سنة 2012 بعنوان: "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخاوة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تحديد درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، كما هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديرهم للعدالة التنظيمية وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما حاز بعد روح التسامح أعلى درجة ممارسة من بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية تعزى إلى العمر، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر في أبعاد الإيثار وروح الكياسة وروح التسامح ووعي الضمير بينما لا توجد فروق تعزى للعمر.

- دراسة (شلابي وليد) سنة 2016 بعنوان "دور الولاء التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية -لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة-".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، كما أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لديهم ، بالإضافة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى الموظفين ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس، الأقدمية المهنية، والمستوى التعليمي، كما توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية والمستوى التعليمي.

ثالثا- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

- دراسة(حمدي جابر محمد) سنة 2011 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية"- دراسة تطبيقية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: وجود علاقة ارتباط قوية بين القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري ثم جماعية العمل مع السلوك الحضاري وذلك بالمؤسسة موضع الدراسة، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة مع السلوك الحضاري والابتكار والتجديد مع الروح الرياضية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإجمالي عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

- دراسة (زياد العزم) سنة 2015 بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن للثقافة التنظيمية دورا هاما وبارزا ليس في الأثير على سير الأمور ومجرياتها داخل البلدية فقط انما على العاملين وسلوكياتهم داخل العمل البلدي، فالثقافة التنظيمية بكل ما يستجد عليها ترك بصمة واضحة على المنظمة من حيث طريقة العمل والمنهج المتبع.

- دراسة (بن عبد الرحمن محمد المليفي) سنة 2017 بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وكذلك التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية، كما هدفت هذه الدراسة على إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة نايف العربية الأمنية بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، منها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معاً، كما أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب. فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة المتمثلة لأبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما تتميز دراستنا المتمثلة في "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل-" اختلفت مع الدراسات السابقة في تحديد أبعادها الخاصة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، كما تختلف من حيث حيث المؤسسة التي أجريت فيه الدراسات كانت مؤسسة صناعية على غرار الدراسات السابقة، أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2021 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة

9- صعوبات الدراسة:

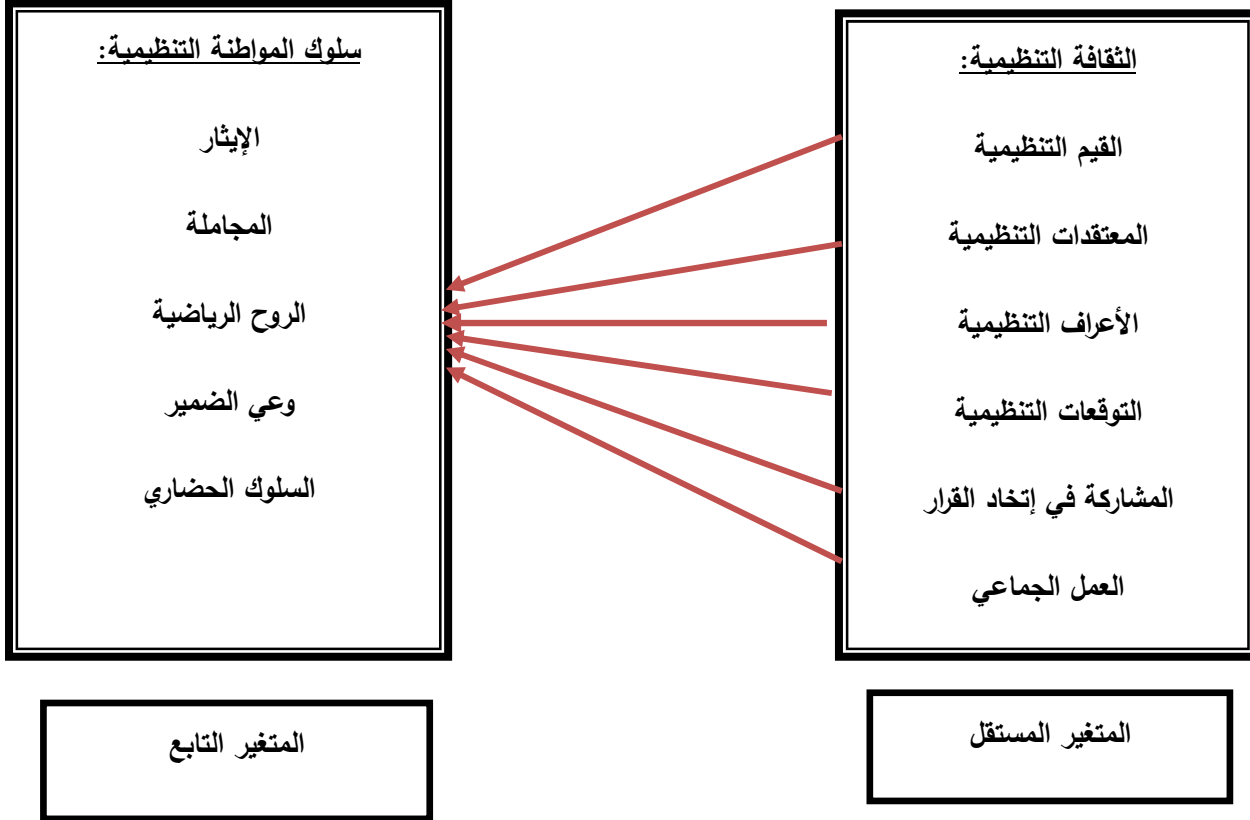
- حداثة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وندرة الكتب باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع، فتحتم علينا الاعتماد على المجالات والمذكرات في دراستنا لذا المتغير.

- رفض بعض العاملين الإجابة على أسئلة الاستبيان وعدم إرجاعها لنا من طرف البعض الآخر، مما صعب علينا مهمة جمع البيانات المرتبطة بالجانب التطبيقي.

10- نموذج الدراسة: قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي ركزت على أحد أو بعض أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وآثارها على المتغير التابع والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تقسيم المتغير المستقل للثقافة التنظيمية إلى ستة أبعاد تمثلت

في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

11- خطة الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة إثبات أو نفي الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة وكذا التعرف على الثقافة التنظيمية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة على أساسيات الثقافة التنظيمية وتناولنا فيها ثلاثة مباحث متمثلة في: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية، وإدارة الثقافة التنظيمية. أما الفصل الثاني من هذه الدراسة فقد تضمن سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها وقد احتوي على ثلاث مباحث وهي: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية، أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية، مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أن الفصل الثالث والأخير فتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لذا عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل، إذ يتم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة كما تم من خلاله شرح منهجية الدراسة المتبعة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة، إضافة إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنهينا دراستنا هذه بخاتمة ذكرنا فيها أهم النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

خلاصة

تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في عصرنا الحالي، باهتمام كبير من منظوري الإدارة الذكية و الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية و كذا علم اجتماع المؤسسات باعتبارها أحد العوامل الأساسية. لنجاح و تفوق أي منظمة خاصة في الوقت الحالي التي تتميز في بيئة الأعمال بتغيرات سريعة، من شأنها التأثير على أدائها و تحقيق أهدافها فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك، التي يقتنع بها الأفراد داخل المنظمة و ليتبنوها في تعاملهم ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل سيتناول بمباحثه الثقافة ، مفهوم الثقافة التنظيمية و أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية و كيفية إدارتها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- المبحث الثاني: أهمية وأنواع الثقافة التنظيمية

- المبحث الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة فهي نتاج اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، طرق التفكير قيم و عادات و اتجاهات و مهارات تقنية مع ما تمتلكه المنظمة من خصائص و أهداف و سياسات و اهتمامات هذا ما يحدد شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، إذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم ونشأة الثقافة والثقافة التنظيمية بمكوناتها وأبعادها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الثقافة

أولاً: نشأة الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة قد نشأت مع ظهور الإنسان على سطح الأرض، و تطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما تعمقنا في القدم كلما أصبح من الندر أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها و مع هذا فإن القليل الذي أمكننا العثور عليه من مخلفات الإنسان و الأدوات التي كان يستخدمها و التي تعبر عن ثقافته فقد سجل التاريخ هذا التطور و النمو المذهل، و الذي بدأ بطيئاً متنقلاً و تسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين طفرات صاروخية مذهلة ، هذه الحفريات التي تكشف عن ثقافة الإنسان على الأرض « حفريات العقل » حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الأفكار و ما فيها¹ وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة فيلسوف w.osfald ابتداءً من عام 1909م²

ويشار إلى أن أصل كلمة الثقافة يعود للغة اللاتينية «Cultura» التي كان يقصد بها «culture» ،

«Culturage» ، « Culture» ، «Culturement». و التي إنتقلت إلى اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر ميلادي وكل المصطلحات السابقة متقاربة ، و هي معاني مجازية يقصد بها " الخياطة ، النسيج ، الدلالة على قطعة أرض محروثة ، أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى " و تدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث و خدمت الأرض و فلاحتها لتقدم إنتاجاً وافراً محصولاً كبيراً تعم فائدته على الجميع³.

لقد اتخذ هذا المفهوم معانٍ مختلفة جداً حيث عني بفرنسا في القرون الوسطى الشعائر ، و القرن 17 خدمة الأرض، و في القرن 18م تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد ، أو العمل الضروري للتحقيق المتقدم، وعرف معنى جديد بعد ترجمتها إلى اللغة الألمانية تتمثل في التقدم العقلي و الاجتماعي للإنسان بصفة عامة و الجماعات الإنسانية، و هنا عرف أول مرة معنى جماعي ، و عرف المفهوم الجديد بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد كاييلور⁴.

¹ - عثمان خراج، الثقافة و التسيير، و الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992 م، ص 36.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في الاجتماع الثقافي _ مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 03.

³ - العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26، 27 .

⁴ بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009، ص 20-21.

ثانياً: مفهوم الثقافة

بعد التعرف على نشأة و تطور الثقافة نقوم بإعطاء تعريفات حول الثقافة .

تعريف الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع، شامل، يكاد يوقع الدارسين في متاهات لا مخرج لها، من حيث تحديد ماهيته بشكل دقيق على الرغم من سيادة لفظ "الثقافة" كمرادف للفظ الإنجليزي " Culture " حيث عرف هذا المفهوم في اللغة العربية:

أ- لغة:

تقف الشيء، ظفر به، تقف فلان صار حدقا فطنا، تتقف تعلم وتهذب، والثقافة العلوم والمعارف والفنون التي يتطلب العلم بها والحدق فيها.¹

ب- اصطلاحاً:

حيث عرفها تايلور TAYLOR الثقافة على أنها الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.²

هي الحصييلة الكلية للتراث الإنساني و الاجتماعي سواء كان هذا التراث مادي أو غير مادي³. أما " ناصر دادي عدون" فيعرفه كما يلي: "الثقافة تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطور الاجتماعي و تجربته التاريخية، وهي تعبر عن المستوى المتقدم التكنولوجي و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم ، العلم، الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع من مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي و الاقتصادي"⁴.

و تعرف كذلك أنها: مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته و محيطه الفكري و نظرتة إلى الحياة و لابد أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه و احتياجاته و بيئته الجغرافية و تطور بلاده التاريخي الحضاري.⁵

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من المقاصد و القيم و الأفكار، المبادئ، القدرات و المهارات بالإضافة إلى الخيارات التي اكتسبها الفرد في حياته من خلال تفاعله المستمر مع البيئة التي تحيط به.

يعرفها «TROEBOR» بأنها مجموع ردود الأفعال المكتسبة و المتناقلة ، العادات ، التقنيات ، الأفكار ، القيم و السلوك الذي يؤدي إليه⁶.

¹ نورة ترة، الثقافة التنظيمية - مفهومها ، أهميتها، إشكالية تشخيصها-، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باجي مختار -عناية-، الجزائر، ص141.

² حميد مرزوق، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003، ص24.

³ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009، ص179.

⁴ ناصر دادي عدون، إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2003، ص107.

⁵ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص186.

⁶ ناصر داودي عدون، مرجع سبق ذكره، ص107.

التعريف الإجرائي:

نستنتج من التعاريف السابقة بأن:

الثقافة هي نتاج إنساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية حيث ترسخت عن طريق الممارسة و التكرار و أصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة بشكل عام نقوم بإعطاء تعاريف حول الثقافة التنظيمية التي تشكل اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة و علم الاجتماع .

فالثقافة التنظيمية: هي "بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء".¹

و يعرف WHEELAN الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".²

الثقافة التنظيمية: "هي عبارة عن من القيم و المعايير و السلوكيات و التصرفات و الإشارات و أساليب التعامل، التي تصدر عن الموظفين، و يراها و يلمسها العملاء و المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون و يتعاملون بثقافة و قيم و سلوكيات منظماتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة".³

- كما عرف (جرينبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية: "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة ".⁴

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة و اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، و الاندماج و التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمه".⁵

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة السيمات و الخصائص و الأبعاد المتمثلة بمنظومة الأفكار و المعتقدات و التقاليد و القيم و أساليب التفكير و العمل و أنماط السلوك و التوقعات و المعايير ، التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، و تأثر على سلوكهم في المنظمة و تشكل شخصياتهم، و تتحكم في خبراتهم، و تأثر في إنتاجية

¹ فلاح محمد حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص100.

² محمد سليمان العيمان، مرجع سبق ذكره، ص311.

³ لعبادة عبد الرحمان فاتح، أنماط القيادة و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 32 .

⁴ رولا محمد حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص13.

⁵ Jean François, souterrain organisation et gestion d'entreprise, copyright éditions foucheur, paris 2006 p 425.

المنظمة و كفاءة قراراتهم و بالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات¹.

التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن: "الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوك والتقاليد والاتجاهات التي تؤثر بشكل كبير في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الهامة لتحقيق الانسجام والتكامل وأسلوباً لاتخاذ القرارات المهمة في المنظمة".

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

شملت دراستنا على خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية والاتصال والمشاركة. ويمكن تلخيصهم فيما يلي:

1-القيم المشتركة : تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيه لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية، فهي عبارة عن القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة².

2- الهدف المشترك : عندما تضع المنظمة أهدافاً بعيدة المدى، وتتفرع عن هذه الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أن الثقافة التنظيمية تتصف بالإيجابية، لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين، وتكريس جهودهم باتجاه الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات، و أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف بتغير ظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يواجهون له كل جهودهم³.

3- الثقة : توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة⁴.

¹ رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية- مجلة إدارة الإقتصاد ، العدد 77، بغداد، 2009، ص 125.

² محمود سلمان العميان، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص312.

³ بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص49.

⁴ المرجع السابق، ص48.

4- المبادرة الفردية: أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.¹

5- الاتصال والمشاركة: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط

ومن أعلى للأسفل وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.²

المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من:

(1) - القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطاء و الصواب المرغوب و الغير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو الكائن، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة.

و هي القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين من هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.³

(2) - المعتقدات التنظيمية: و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل المهام التنظيمية، و من بين المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار و المساهمة في العمل الجماعي، و أثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁴

(3) - الأعراف التنظيمية: هي المعايير التي يلتزمون بها العاملون بالمؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لهم، من الأعراف مثلا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، من الرؤساء المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل، و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.⁵

(4) - التوقعات التنظيمية: ويتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية ، و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العمل النفسية و الاجتماعية.⁶

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص328.
² أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013، ص47.
³ أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر 03 ، 04 ماي، 2005، ص03.
⁴ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002 ، ص 310.
⁵ محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية الساندة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقاتها بالتغير التنظيمي، رسالة إكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص22.
⁶ خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص266.

05- الطقوس و العادات التنظيمية: هي تلك الأحداث و الأنشطة التي تمارس في المنظمة و التي تعكس القيم و المثاليات الأساسية و التي تساهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كالطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة و طريقة التحضير و إدارة الاجتماعات و طريقة الكلام و الكتابة، و طقوس التكريم الموظف المثالي و الأداء المتميز¹.

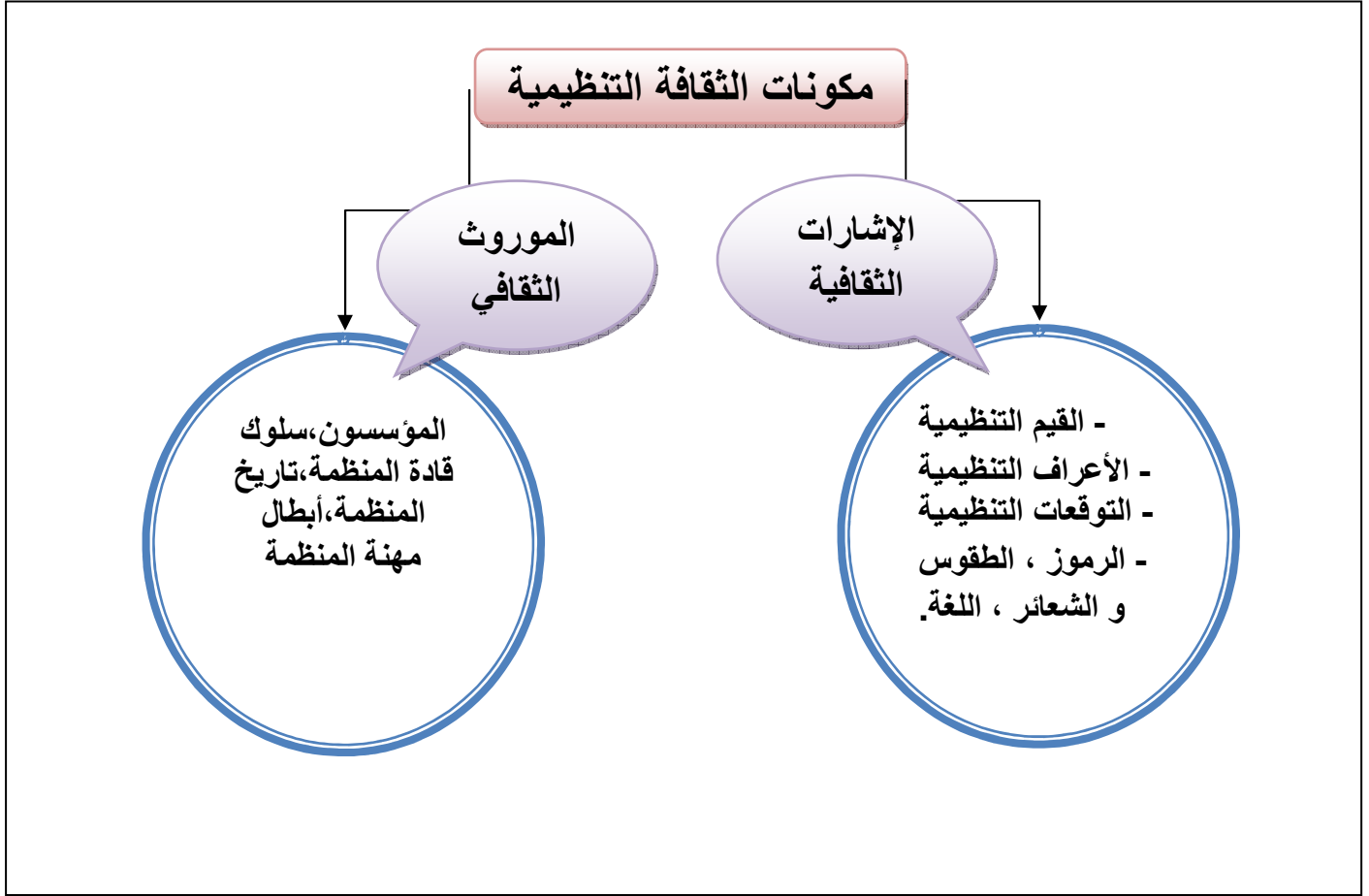
6- الموروث الثقافي للمنظمة : ويشمل على ما يلي² :

- 1-المؤسسون :إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم حتى ولو غادروا المنظمة.
 - 2-سلوك قادة المنظمة :يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه،حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
 - 3-تاريخ المنظمة :يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها ،النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة و اتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها تكرارها.
 - 4-الأبطال :وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
 - 5-مهنة المنظمة :تعرف مهنة المنظمة (النشاط الرئيسي) بأنها : مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.
- يتضح لنا من كل ما سبق أن هذه المكونات تغذي الثقافة التنظيمية، وتعمل على توجيه سلوك الفرد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، تطور التنظيم الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص373.

² علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02 ، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016 ، ص 90.

الشكل رقم (02): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: دنيا بوذيب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر) ، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 8 ، الجزائر، 4002 ، ص 79.

المبحث الثاني: أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات لتأثيرها على العناصر التنظيمية و العاملين في المنظمة ، و إن سر نجاح المنظمة و سيادتها هو تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية و خصائصها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد أنواع التنظيم المتمثلة بالقيم، و اللغة المشتركة، الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت،

فالثقافة التنظيمية عنصر أساس موجود جنب على جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد، و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى عليها التنظيمات¹.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي²:

- بناء منضور بالتاريخ (History):

فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الإمكانيات للأداء و العمل، المثابرة و الأشخاص العاملين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) :

فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى للأدوار، و تقوي الإتصالات و تعزيز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء (Membership) :

و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل ، و تعطي استقرار وظيفيا و تقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين و تدريبهم و تطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchang):

وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات ، تطوير فرق العمل و التنسيق بين الغدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

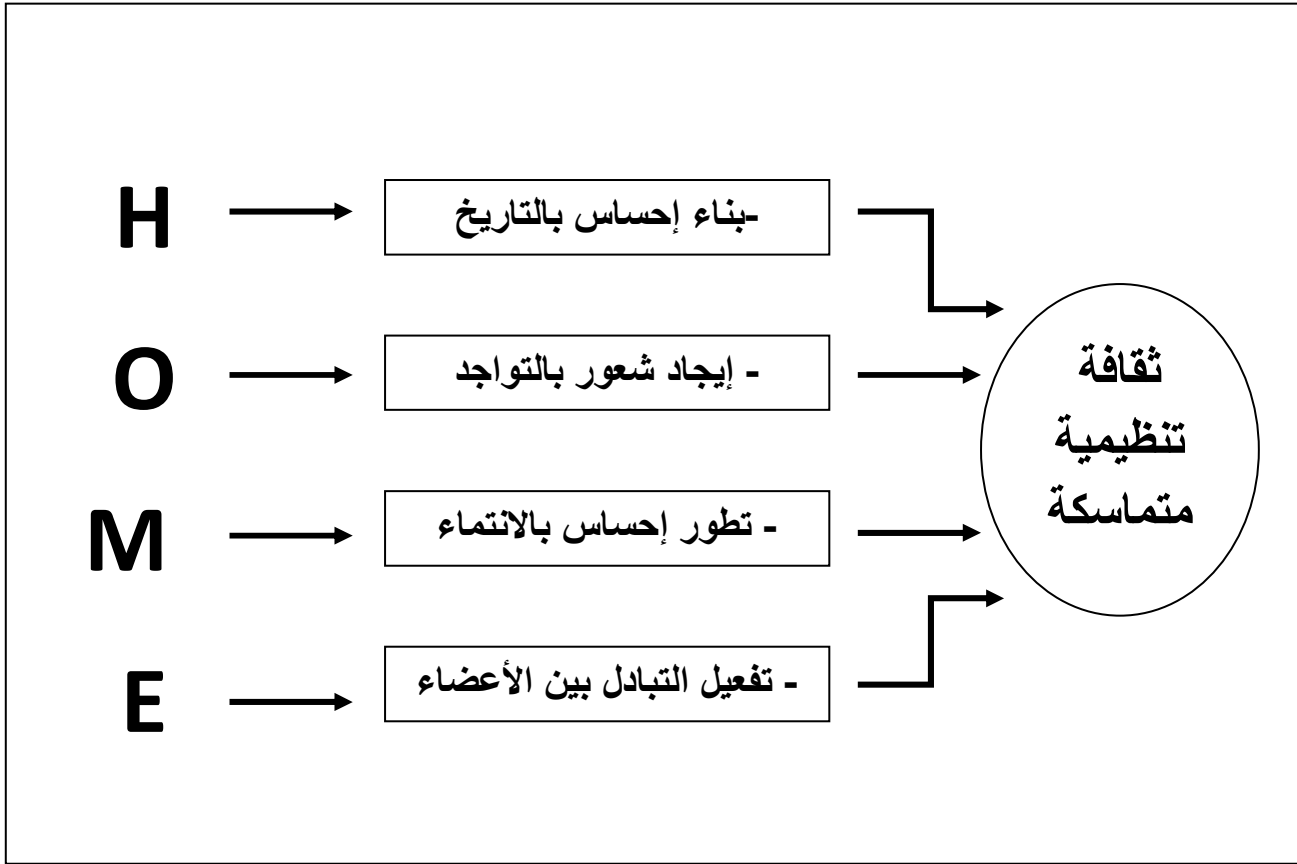
ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة النوعية تعطي إحساسا و شعورا بالتوحد العائلي المترابط.

ويمكن تلخيص هذه الفكرة بالشكل التالي :

¹ محمد قاسم القيربوتي، السلوك التنظيمي للإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن 2009، ص171.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص296.

الشكل رقم (04): أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص296.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العناصر التي تصنف بها ثقافة المنظمة و التي نوردتها في مايلي¹:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: من خلال التفاعل و الإحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة و العمل، و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، و من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الفرد معتمدين على ثقافتهم.

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه و بدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة نظام تراكمي و مستمر: حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم و تورث جيلا بعد جيل.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص 31.

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة و تشمل العناصر التالية¹:

• **الجانب المعنوي:** ويتمثل في الأخلاق و القيم و المعتقدات و الأفكار التي يملكها الأفراد.

• **الجانب السلوكي :** و يتمثل في عادات و تقاليد أفراد المجتمع، الآلات و الفنون و الممارسات المختلفة.

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** فهيا نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.

- **تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد،** من خاصية طرق و أساليب المشاركة في اتخاذ الخطاب الايجابي و المصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

- **إن ثقافة المنظمة تساهم و تؤثر في تشكيل رسالة المنظمة و هي حالة في ثقافتها.**

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي تشكل كلا متكامل و تسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة و المجتمع.

- **للثقافة التنظيمية خاصية التغيير:** نظرا لتأثيرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجيا إلى أن عملية تغييرها، قد تلاقي بعض الصعوبات لتتعود على نمط معين.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة تصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية من عدد كبير من الباحثين حيث ركزنا على تصنيف Wodge et (Anthony)، الذي صنفهما إلى نوعين هما:²

• **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تملئ عليهم الإدارة " تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول و هناك ثلاثة عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية كوجود قائد أو مؤسس قوي وجود بيئة داخلية، تدفع باتجاه اتخاذ القرارات و صياغة الإستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية ، و الاهتمام الحقيقي و الصادق بالزبائن و الأفراد العاملين، و أصحاب المصالح و الآخرين، الثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل ، و الاتفاق الكبير بين الأعضاء و الإخلاص للعمل و الولاء.

• **الثقافة الضعيفة:** وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إلى جانب افتقار المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات .وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافه أو قيمه³. تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر

¹ مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص406.

² خضير كاظم، محمود الفريجات و آخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 270.

³ مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سابق ذكره**، ص 86-87.

وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة، وتجدر الإشارة على أن هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة¹ نفي بالثقافة الضعيفة أن هناك إتفاق قليل و تمسك أقل من أعضاء المنظمة و عندما لا تحظى بالقبول الواسع².

و يطبق بعض الباحثين نوعين آخرين هما الثقافة المثالية و الثقافة الموقفية كالتالي: ³

1- الثقافة المثالية: يرى كل من (Drucker) و (ouchi) و (Waterman) ضرورة وجود الثقافة منظمة مثالية و وحيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، و يرجع أصول هذا التنوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور "Frederick Taylor". حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل. بدون غموض كل شيء مضبوط، و قد كان يبحث عن الطريقة المثالية لتحسين الأداء.

2- الثقافة التكيفية الموقفية: يقترح بعض الباحثين أمثال "كالوري" "Calori" و "دراكر" "Dracker" مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف ذلك على أنه لا توجد ثقافة مثالية على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit way) تصلح لكل المنظمات و في الظروف البيئية.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية:⁴

- **المستوى الأول:** و يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان و يصنفها و تتمثل في التصرفات و سلوكيات الأفراد و الاحتفالات و الشعائر داخل المنظمة و القصص و الطقوس و الرموز.
- **المستوى الثاني:** و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم و النمط السلوكي للعاملين كما يحدد ما هو متعارف عليه ، وما هو مقبول من أنماط السلوك.
- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية ، و هي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة و تحديد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

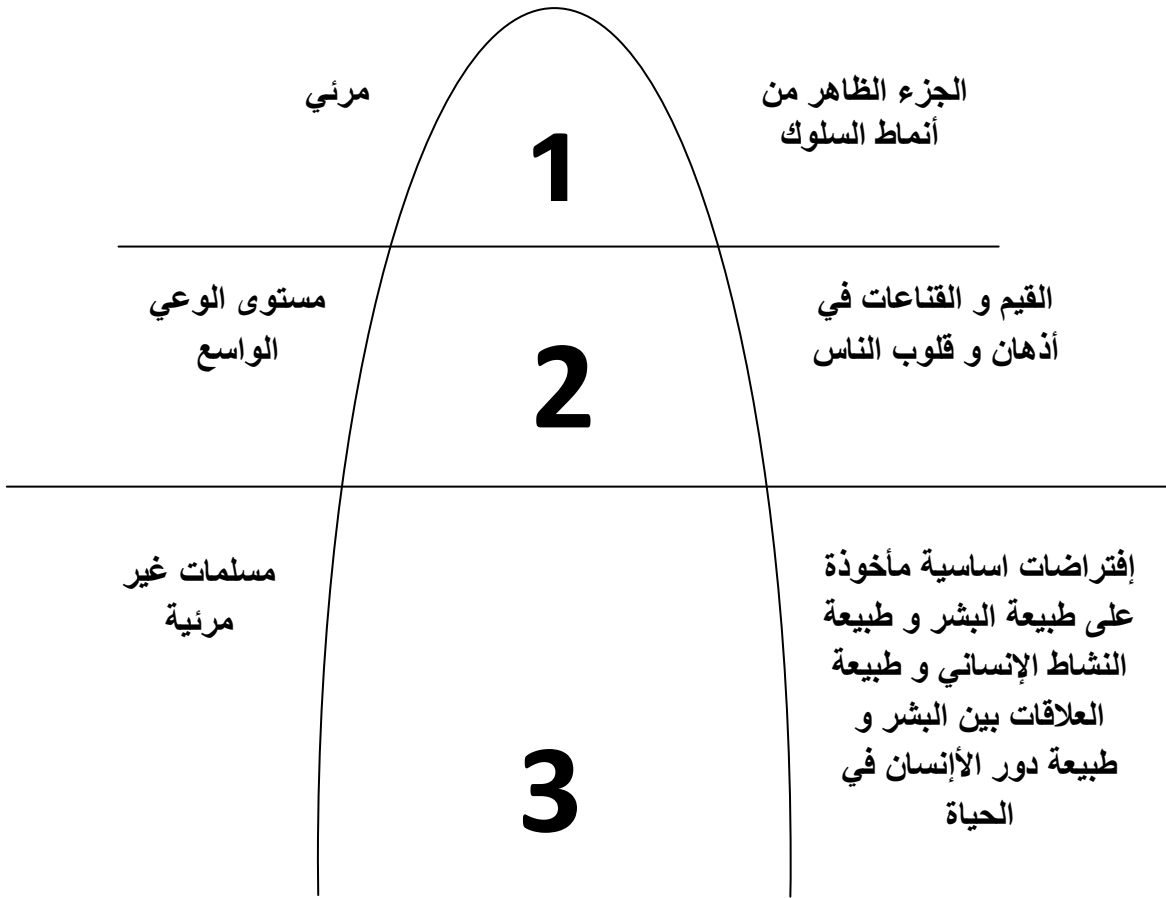
¹إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ط 1، ص 611.

²بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 372.

³إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 23.

⁴مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص 90.

الشكل رقم (03) يوضح المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية



المصدر: سمير يوسف محمد عبد الله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و آخرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2006 ص36.

كما يوجد تصنيف آخر في مستويات الثقافة التنظيمية، حيث تتطور هذه الأخيرة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية، وهي المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تفسر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة¹.

- **ثقافة المجتمع:** حيث تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، و الهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل الإطار العام للثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها، و يجب أن تكون إستراتيجية المنظمة و منتجاتها و خدماتها، و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تحقق المنظمة مضمون رسالتها و أهدافها.

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

- **ثقافة الصناعة أو النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات و الصناعات و نجد أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما و التي تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات و نمط حياة أعضاء و نوع الملابس و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمة العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي ، كمنشآت البنوك، الفنادق و شركات الطيران و غيرها.
- **ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون المنظمات العامة و الحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطي، ثقافة مختلفة عن المنظومات الصغيرة أو الخاصة. كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع و أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة، و يرجع ذلك أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات، و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

المبحث الثالث - وظائف الثقافة التنظيمية وآليات تشكيلها :

تتميز الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص يكون تأثيرها كبير في حال استقرارها في إحدى المنظمات ، الأمر الذي يسهل على المسيرين التعامل مع الثقافة و إدارتها و بالتالي خلق و بناء ثقافة تنظيمية متماسكة و معرفة ما إذا كان من الضروري تغييرها أو الحفاظ عليها و الحفاظ عليها ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا البحث.

المطلب الأول - وظائف الثقافة التنظيمية :

يرى كل من (Pederson et Scrensen) أن الثقافة أربع وظائف ، و هي كالتالي¹:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير و وسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية، لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، و أيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - و تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المعنوية.
- كما يشير "حسين مريم" إلى أربع وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية تتجلى فيما يلي²:
- (1) - تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير، و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

¹ السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، <http://drsaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2021/04/10.

² حسين مريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار و التوزيع، عمان، 2003، ص 265.

- (2) - تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك، يشجع الالتزام القوي من جانب من يقيمون الثقافة.
- (3) - تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمان بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
- (4) - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لما يحدث للأشياء على نحو ما.
- و يرى أحمد ماهر: أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في¹:
- (1) - توضيح معايير السلوك الواجب الإلتزام بها: و بينما هذا يعتبر حيويا للأعضاء الجدد في المنظمة، فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين ، و لتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة، فأى من التصرفات مقبول؟ و أي منها مستهجن؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية.
- (2) - الشعور بالإنتماء للمنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة، فلها صفات و ملامح و هويات محددة، و بمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات و الملامح و الهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية حيث يؤدي الشعور للمواطنة إلى أداء أفضل.
- (3) - الإلتزام بأهداف المنظمة: ومن قوة إنتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحققه من رسالة و إستراتيجيات و مشروعات و برامج، فحينما يشعر الأفراد بأنهم منتمون إلى منظماتهم، فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق أهدافها و المخطط التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.
- المطلب الثاني-آليات خلق الثقافة التنظيمية:**

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر يشبه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد من البداية، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى في نشوؤها يسهل غرس القيم في الجماعات، إذا إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات و الممارسات التي يمر بها العاملون، و التي يرونها سلوكيات يتم مكافأتها، و تعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع².

وتتعلق فكرة بناء الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، و فهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توريث ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تعلن عن قيمتها ومعتقداتها وشعاراتها ورموزها وطقوسها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية.

¹ أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص436.

² محمد قاسم الفيروني، مرجع سبق ذكره، ص184.

وتظهر الثقافة في التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، هذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لهذه الثقافة أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبيراً على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى، من خلال الرؤية التي لديهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، في هذه الحالة يكون المؤسس غير محدد بعادات وتقاليد سابقة مما يسهل عليه ترسيخ رؤيته على كل أعضاء المنظمة. ويتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق:¹

- على المسيرين أن يعملوا على توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير وعليه يتم الاحتفاظ بهم في المؤسسة.

- على المؤسسين تنشئة العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.

- تغيير السلوك والأفعال بما يصدر عن المؤسسين، هذا النموذج الذي يتحلى به العاملون بذلك يدخلون قيمتهم ومعتقداتهم وافترضااتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المؤسسة.

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية.

المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

1- الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات مدفوعة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب (Jay Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شرط أن تكون هذه الثقافة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

¹ عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2017، ص62.

2- الثقافة والهيكل التنظيمي :

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة، حيث أن الثقافة القوية تعزز وتقوي سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقبل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوصية سلوك الأفراد.

3- الثقافة والانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد نتائج إيجابية عليها.¹

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:²

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث أن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم والمساندة في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل.

- مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية، والداخلية للمنظمة .

- تمديد العاملين بالعديد من قواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي إجراءات اختيار الموظفين الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء.

¹ حسين مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 274-275.

²فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال- دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والنظم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص31.

خلاصة :

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات وبهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على نشأتها وتطورها، وتعريفها ومكوناتها وأنواعها ومستوياتها وكيفية إدارتها. إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها فهي بمثابة الرابط الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، وتساعد على إحداث الإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الانسجام والتكامل في البيئة التي تعمل فيها، وبما أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على سلوك العاملين والمنظمة فقد حاول الباحثين تقديم مجموعة من الأبعاد بهدف وضع قياس لها لمعرفة درجة تأثيرها، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على سلوك المواطنة وهذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها

تمهيد

المبحث الأول : مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني : أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث : مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة

التنظيمية

خلاصة

تمهيد

يمارس الفرد داخل المنظمة عدة أنواع من السلوكيات فمنها ما يمارس في إطار رسمي ومنها ما يمارس في إطار غير رسمي، هذا الأخير الذي من بين أشكاله سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية، السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، ذلك لأن مفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

- المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

- المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

- المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

يرجع الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، حيث يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.

المطلب الأول : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر كتابات برنارد (Bernard Chester) 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة، هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي اعتمد عليها فيما بعد كانز (Qatz) عام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر ، مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان (Organ) في العام 1977 واصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء¹.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت لسلوك المواطنة التنظيمية فقد اختلف الباحثون والكتاب على تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ومن بين أهم تلك التعريفات ما يلي:
- يعرف شناكيو دامبلير **Schnake and Dumbler** سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلاله الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"²
- ويعرفها "الين وآخرون" Yen et Al 2008 بأنها: "الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى وتذمر من العمل"³.

¹ - زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2015، ص109.

² - زياد العزام، نفس المرجع السابق، ص110.

³ - yen et al, **Do Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008, P:394,395.

- ويعرف أوجان سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "هو سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية".¹

تعريف konovsky –pugh: حيث يرى أنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية للمنظمة"

تعريف chattopadhyay: حيث يرى أنه "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس القيام به"

تعريف niehoff/moorman: حيث يرى "أنه سلوك الدور الإضافي فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".²

- كما عرفت سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك تقديري لا يتم الإعراف به بشكل مباشر أو صريح بواسطة نظام المكافآت الرسمي وهذا في المجموع يشجع على الأداء الفعال للمنظمة.
- كما تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات إيجابية أو إختيارية يقوم بها الفرد، لا يغطيها بشكل مباشر أو صريح النظام الرسمي للمكافآت، ويزيد من فعالية الأداء في المنظمة بشكل إجمالي.
من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة.

ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن حصر أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:³
- **التطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

¹-Ivana VeliCkowska, **organizational citizenship behavior, definition, determinant and effects**

engineeringmanagement 3, university of belgrad, technical faculty in bor, Serbia, 2017, p 41.

²- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009، ص 308.

³- المرجع السابق، ص 44.

- الإختيارية: هي سلوك إختياري غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- التجرد من الرسمية: خاصية فيها لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- النفعية: سلوك المواطنة قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات. وهناك من يضيف خصائص أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:
- أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتماؤه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- إن هذا السلوك مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحد وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعة وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.
- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

ثالثا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابيا على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، المجموعة والمنظمة وهي متمثلة في:

1 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد :

- يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي. يحسن من قدرة المديرين، والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال، وحل المشكلات.

2 - أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

¹ - عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016ص36.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة للتخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:¹

1- النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية، وقد عبر عنها الباحث أورجان بعبء الإيثار.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية: يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة

بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة: يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو

المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل

¹ - جمعة سليمان، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 42.

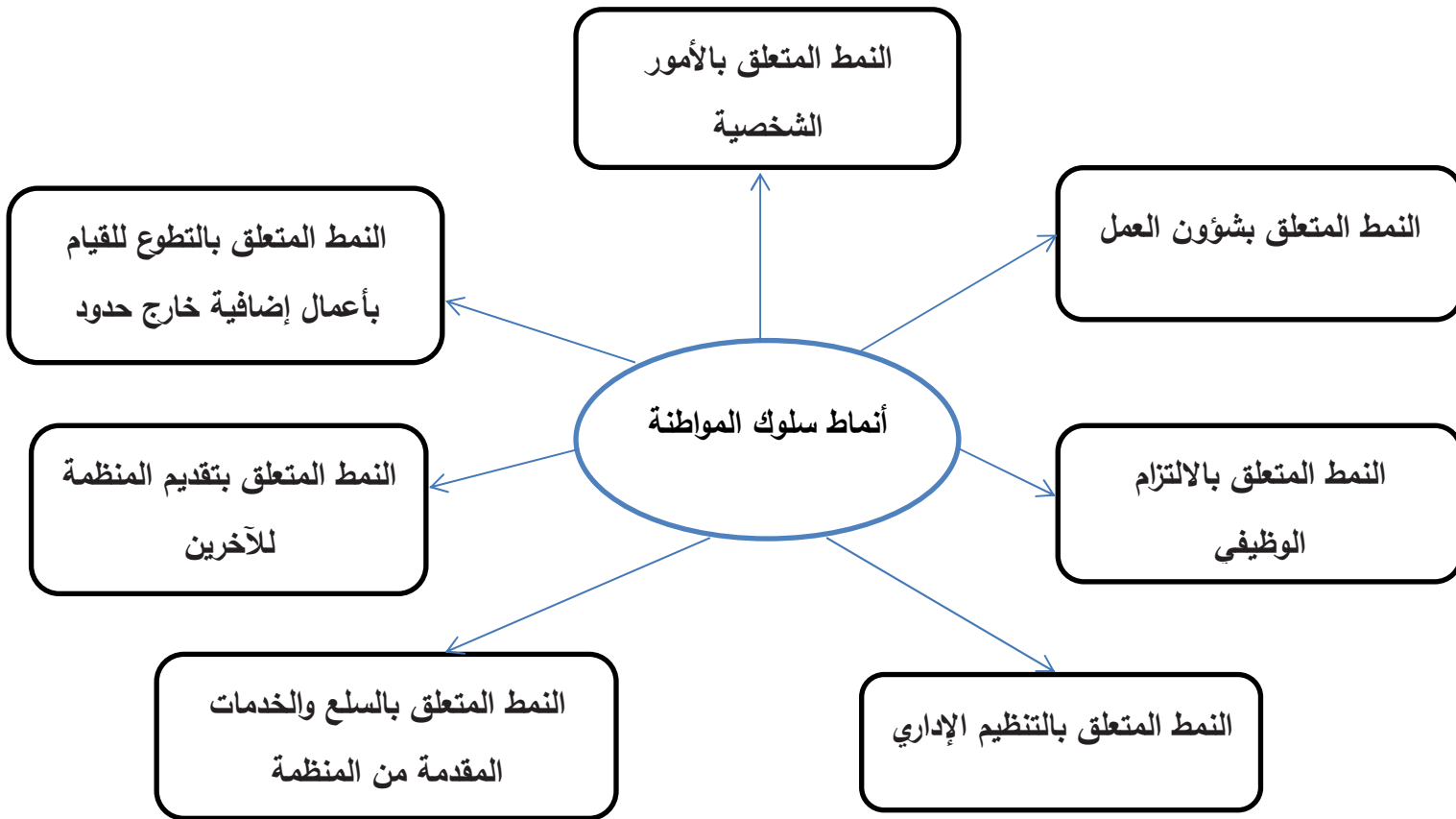
وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين: وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسن سمعتها عند الآخرين.

6- النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي: ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

7- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

الشكل رقم(05): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.¹

أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس. فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي

¹ - حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص113-115.

على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات.

ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء، ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذ رد الملتقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة، وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

كما ينص هذا النموذج على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكا فعالا ومواقف عمالية ايجابية

ثانيا: مدخل التعاون

صاحب هذه النظرية هو شستر برنارد (Chester Bernard) وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية. فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً في حال أدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً.

كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن محدداته وآثاره، إضافة إلى ذلك تعتبر نظرية التعاون منطلقاً أساسياً الذي اعتمد عليه الباحثين لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال ما أشار إليه برنارد (Bernard) بأن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري، ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال.

المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة

إن الأهمية العملية التي أظهرتها نتائج سلوك المواطنة التنظيمية دفعت العديد من الباحثين والدارسين إلى الغوص في حقيقة هذا السلوك والبحث أساساً في كيفية نشوئه وطرق تنميته ليكون منطلقاً وقاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة، والبحث في أسباب هذا السلوك يدفعنا إلى تبيان موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون بيئة صالحة لظهور هذا السلوك أو قد تكون العكس من ذلك ونذكر منها:

1- التمكين: يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تم تداولها وتوظيفها بكثرة فيعدد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية فهو، يعبر عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم.

وهي العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وبالتالي نرى أن المنظمة التي تمكن موظفيها من إتخاذ القرارات التي كانت تقتصر على الإدارة العليا دون غيرها، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية هذا يشجع السلوك التطوعي الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه ويخلق سلوكيات إيجابية لدى العمال.¹

2- جودة الحياة الوظيفية: تتمثل جودة الحياة الوظيفية في الأساليب التي تستخدم لخدمة كل من الاحتياجات الفردية والفعالية التنظيمية وذلك في ضوء تغيرات محددة، وهي الأساليب التي تتخذ من تعزيز هوية الأفراد داخل المنظمة والشعور بالفخر والانتماء عند القيام بالعمل.²

وتتحقق جودة الحياة الوظيفية عندما تكون هناك نية للمشاركة في القرارات مع توفر بعض العناصر الأخرى في العمل مثل: الإثراء الوظيفي، تنمية وتدريب العاملين، التخفيض في التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب.³

وبالتالي فالمنظمة عندما توفر ظروف عمل جيدة من وجهة نظر العاملين، وتوفر بيئة عمل سلمية مشجعة تشعر الفرد بالانتماء والاستقرار والأمان والاحترام مما يعزز رضاه الوظيفي ويرفع من روحه المعنوية ويحقق الإشباع لحاجاته ورغباته ويسهم في تحسين أداءه، وهذا من شأنه أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، في حين أن عدم توفير المنظمة لظروف عمل جيدة سيؤثر سلبا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد.

2- العدالة التنظيمية: يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على سلوك الأفراد داخل المنظمة فالعدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال

¹ - الكبيسي عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص:36.

² - جنات بوختم، تقييم جودة الحيات الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص:30.

³ - سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008، ص:5.

استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.¹

ويتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية، والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتمن خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية، أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهذا ما يسمى بالعدالة التفاعلية أو التفاعلية.²

لذلك فإن الالتزام بالموضوعية والوضوح والشفافية في التعاملات وتعزيز قيم المشاركة والتوزيع العادل بين الجهود المبذولة والعوائد الناتجة عنها جميعها عوامل ومتغيرات تسهم إيجابيا في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنظر إلى دورها في تأسيس مناخ تنظيمي مفعم بمشاعر التعاون والمساعدة والشعور بالأخر والانتماء والولاء للعمل، وبقطة الضمير والرغبة في تقديم الجهود الإضافية التي تخرج عن سياق الدور الرسمي المهيكل.³

4- **الالتزام التنظيمي**: يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته أو ارتباطه بها، وأنه يمثل اعتقادا قويا وقبول من أجل الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبته في بدل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي تعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، هذا المفهوم يشمل على الفناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة للعمل وبدل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالمنظمة والبقاء فيها ويمكن النظر إليه على أنه:
- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها

¹ - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008، ص32.

² - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص150، 151.

³ - محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 02، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، 2015، ص95.

-الاستعداد والميل لأبدل جهد وافر للتنظيم

-الرغبة الجامعة للبقاء عضوا في التنظيم.¹

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد يعود السبب في ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته فقد حدد بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

حظي هذا المفهوم باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ سعى كل منهم إلى تحديد أبعاده ومؤشراته، حيث اعتمد البعض على نموذج ثنائي الأبعاد والبعض الآخر على نموذج خماسي الأبعاد، وطرح آخرون نموذج ذو سبعة أبعاد، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث.

لقد كان اهتمام سميث وآخرون (Smith & et al) 1983 منصبا حول توقع سلوك مفيد تنظيميا لا يكافأ رسميا ولا يمكن فرضه من قبل المنظمة بواسطة توقعات الدور الرسمي أو متطلبات الوظيفة، وقد حدد بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما²:

-الإيثار :السلوك المقصود مباشرة لمساعدة شخص معين.

-الامتثال :الالتزام بالقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمة.

¹ - نجاح مباركي، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس

والعمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص58.

²-Farahbod, F., Organizational Citizenship Behavior : The Role of Organizational Justice and Leader-member Exchange, Interdisiplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 03, No. 09, January 2012, p: 896.

أما وليامز وأندرسون (Williams & Anderson) 1991 فقد صنفا سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين كالآتي¹ :

-سلوك المواطنة التنظيمية الفردي (OCB-I): وهو سلوك يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة، ومن مؤشراتته:

-مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة

-توجيه العمال الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم.

-المساعدة في حل النزاعات العمالية.

-سلوك المواطنة التنظيمية المنظمي (OCB-O): وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام ومن مؤشراتته:

- تقديم المقترحات التي تفيد في تطوير الأداء.

- الالتزام بقواعد واجراءات العمل بالمنظمة.

-عدم تضخيم المشاكل.

-الدقة والتفاني في العمل.

-عدم التغيب إلا للضرورة القصوى.

-حضور الاجتماعات المبرمجة من قبل المنظمة.

إن التصنيف الأكثر شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتجلى في النموذج خماسي الأبعاد الذي اقترحه (أورجن

Organ) 1988 واستعمله فيما بعد العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة

التظيمية، وقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج أورجن في تصنيفه لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل

هذا التصنيف الأبعاد التالية:

-الإيثار (Altruism): هو السلوك التلقائي الموجه نحو (أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء) في المهام

المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة

زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم. ويتجلى في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص

¹-Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of**

OrganizationalCitizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment, The Journal of Faculty of Economic andAdministrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No. 01, 2013, p: 245.

* (OCB-I)= organizational citizenship behavior toward individual.

* (OCB-O)= organizational citizenship behavior toward organization.

آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم. كما يعتبر الإيثار أنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم.¹

-**المجاملة (Courtesy):** وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتميرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية. وبشكل عام يمكن تعريفها على أنها: "تتمثل في السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل".²

-**روح الضمير (Compliance):** وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

كما يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة فيما يتعلق بالحضور، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.³

-**الروح الرياضية (Sportsmanship):** وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تذمر، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لتحمل مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة.⁴

وبعبارة أخرى فإن الروح الرياضية تعني الامتناع عن الشكوى والتذمر بشأن المشاكل البسيطة، ويرتبط ذلك مع تجنب التصرف بطريقة سلبية.

¹ - بشرى هاشم محمد، أيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لأراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص 11.

² - رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 02، 2010، ص 502.

³ - سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص 21.

⁴ - Unal, O. F., op. cit, p: 246

- السلوك الحضاري (Civic Virtue): يتضمن الأعمال التي تعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية، وكذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية.¹

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن أهم أسباب وجود أو عدم وجود هذا السلوك تطرق الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها باعتبار هذا السلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والتنظيمية يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

أولاً: المحددات الشخصية

يقصد بها الخصائص الديموغرافية لأعضاء المنظمة من حيث: الجنس، العمر، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي...إلخ.

1- **الجنس**: تختلف اتجاهات الأفراد نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف جنسهم، حيث تبين أن الذكور لديهم اتجاهات نحو ممارسة هذا السلوك أكثر من الإناث، وذلك كون أولوية العمل تعود للذكور عكس الإناث، كما أن القيود الإجتماعية تقلص ظهور سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة كالكرم والإيثار والمجاملة، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة.²

2- **السن**: أظهرت العديد من البحوث أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فهو يحدد نظريته للعمل، إذ نجد أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن ويهتمون بضرورة الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، في حين نجد أن الموظفين كبار السن ليسوا بحاجة للإنجاز وتحقيق الذات

¹ -علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص27.

² -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص:42.

وإنما يهتمون بتحقيق الانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية والحفاظ عليها ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائه.¹

3-الأقدمية: إن لأقدمية الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدم وجوده حيث أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين الجدد يبدون هذا السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة حجم مسؤولياته وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة بمرور الزمن، تقل عنده درجة الغموض ويصبح لديه القدرة على معرفة وتحديد ما هو مطلوب منه إنجازه بدقة ما يحد قيامه بالنشاطات التطوعية الإضافية.²

حيث توصلت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك لأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته.³

4-الدوافع الذاتية: ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات هو عبارة عن القوى الداخلية التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وتدفع الفرد للقيام بعمل ما دون انتظار الحصول على حوافز مادية خارجية. وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بأعمال تطوعية في عمله خارج هودر الرسمي في منظمته، فالموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية لديه ميول أكثر من غيره للقيام بالممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.⁴

ثانياً: المحددات التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب

¹ -أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد17 العدد، 02 ، 2003، ص76.

² -حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد14 ، 2014، ص49.

³ -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ -أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص77.

المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

1- **الرضا الوظيفي**: يعيد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد به إجمالاً "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء".¹

ويعرف أيضاً بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".²

وأُسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية فالموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء مادياً أو معنوياً ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات.³

2- **الالتزام التنظيمي**: يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية فهو ترجمة للرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.⁴

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها".⁵

وعليه فإن الفرد الذي يكون ملتزماً وظيفياً فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي ينتمي إليها ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافق أهدافه مع أهداف منظمته مما يترتب عليه حب الفرد لعمله

¹- محمد شبح صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 260.

²- Colin P. Silverthorne, Organizational Psychology in across cultural perspective, university press, newyork, 2005, p: 171.

³- أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁴- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

⁵- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 20.

واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة التي يعمل بها.¹

3- الاستغراق الوظيفي: يشير مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في

عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة.²

أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (Zhang 2013) ، (Ueda 2012)، (Chughtai 2008) وجود

علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن ارتفاع الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين يؤدي إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما أن الاستغراق الوظيفي يمكن استخدامه للتنبؤ

بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة

على حل المشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك

المواطنة التنظيمية.³

4- الولاء التنظيمي: تسعى المنظمة أن يكون للولاء التنظيمي التأثير الواضح والسمة الغالبة في سلوك

العاملين باعتباره الطاقة أو المحرك الذي يغذي السلوك التنظيمي للفرد، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تلك

المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاو عملها بها وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط

بقبوله الكامل لأهدافها وقيمتها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك.⁴

وهذا يدل أن الولاء التنظيمي ليس سمة ظاهرة يمكن ملاحظتها لدى العامل، وإنما تتجلى وتظهر في

سلوكيات العاملين، فالولاء التنظيمي يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية فهو يحدد الاتجاه السلوكي

عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة

والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.⁵

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى

¹-إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص67.

²-هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012، ص79.

³-محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص30.

⁴-رونالدو ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص276.

⁵-أحمد بن سالم العامري، مراجع سبق ذكره، ص74.

المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع تغيرات بيئة العمل. فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، فقد وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً، إن النشاطات التي يقوم بها لموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.¹

ويتجلى تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:²

1- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء: حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتبع من سيادة روح الجماعة وتبادل المعرفة بين زملاء العمل.

2- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة: حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها دعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلاً من أن تضيق الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

- سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت.
- تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم.
- توفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب للموظفين الجدد.

¹- المرجع السابق، ص 72.

²- عاشور لعور، مرجع سبق ذكره، ص 89.

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات نوردتها فيما يلي:¹

-عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

-عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس بشكل سلبي على تميز أدائهم.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائق أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

-افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:²

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

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

وللتغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:³

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

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

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

-أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز

¹-علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص31.

²-جمعة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص47.

³-رشى مناصرة، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص224.

الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات، ولذلك سنقوم من خلال هذا المبحث إبراز علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، والاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية

من خلال تبين علاقة كل من القيم المشتركة والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية كل على حدى:

أولاً: القيم المشتركة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية الأساس لفهم الاتجاهات والدوافع والسلوكيات المتبعة داخل المنظمة، كما تعمل على توجيه سلوك العاملين، فالمنظمات الحديثة بشكل عام تهتم بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الإيجابية في نفوس العاملين لديها الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء، العمل بروح الفريق الواحد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، لأن المنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات.¹

وتشمل القيم المشتركة العناصر التالية:²

- 1- المساواة والعدالة في معاملة العاملين: عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوي والسلوكيات السلبية، أما إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار لها حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يواجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.
- 2- النظام: تمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال قوانين تنظم تصرفاتهم وتوفر

¹-خالد الزغبى، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 01، 2008، ص 04.

²-بوبر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 51.

القواعد الأساسية للسلوك المقبول ف، المنظمة هي التي تبني نظاما مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين، لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين لذلك فالمنظمة مطالبة ببناء نظام عادل مناسب ومرن، يعمل على تحفيز السلوكيات الإيجابية للأفراد.

3- الدعم الإداري: وهو درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة. إن أي منظمة لها قيم معينة لا بد على العاملين أن يلتزموا بها حتى تصبح جزءاً من سلوكهم بالمنظمة التي توجه أعمالها مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم التنظيمية نحو تحقيق أهدافها، ولا تقوم بالتفريق بين الموظفين سواء كانوا ذكورا أو إناثا أثناء التعامل معهم، وتعمل أيضا على ضبط سلوك العاملين من خلال وضعها لبعض القوانين التي تنظم عملية سير المنظمة، وتوفر المعلومات اللازمة للعمال لتغرس فيهم الرغبة في العمل من جهة وشعورهم بالانتماء لهذه المنظمة من جهة أخرى. فعندما توفر المنظمة للأفراد كل ما يحتاجونه هذا يشجع سلوك المواطنة التنظيمية ويجعلهم منسجمين أكثر مع بعضهم من خلال ممارستهم لتلك السلوكيات.

ثانياً: الهدف المشترك وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

يعكس الهدف المشترك تشارك العاملين مع بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل حيث تحرص الإدارة على تعليمهم وتوجيههم لتصحيح الأخطاء والانحرافات، وتسعى باستمرار إلى تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على الرقي بمستوياتهم المهنية، وتعتمد على تشكيل فرق العمل المتجانسة، حيث يعتبر العمل الجماعي مهم في المعاملات داخل المنظمة فهو يشمل التعاون مع الآخرين، اقتراح بعض التطويرات التنظيمية وتفاعل أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم يؤدي هذا السلوك إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية للمنظمة.

وينقسم الهدف المشترك إلى:

1- التنسيق: درجة ما يوجد في المنظمة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة والعمل معا بطرق متناسقة.

2- التوجيهات: درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات.

إن العمل داخل المنظمة بشكل متناسق يشجع الأفراد على التشارك والتعاون في ما بينهم لتحديد واختيار الإجراءات والطرق اللازمة التي تساعد على أداء عملهم بشكل أفضل والمشاركة في تحديد الأهداف

اللازمة لتطوير برامج المنظمة التي ينتمون إليها، كما أن وضوح المهام الموكلة والعمل بروح الفريق والتعاون في إنجاز تلك المهام تجعل كل فرد داخل المنظمة يعطي أولوية لتحقيق أهداف الجماعة التي ينتمي إليها على أهدافه الخاصة وهذا كله ينصب في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا حتما سينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد داخل المنظمة بالإيجاب حيث يعمل على خلق علاقات جيدة بين الموظفين مما يجعلهم يبادرون بمساعدة بعضهم في أداء مهامهم عند الحاجة وتقديم النصح والمشورة والحث على العمل لمصلحة المنظمة من أجل تحقيق الهدف العام مع تقبل ذلك دون تذمر، كما أن العمل على تحقيق الأهداف بصيغة مشتركة يبعث لدى الموظفين حب العمل وزيادة ولائهم ومسؤوليتهم اتجاه منظماتهم، ويدفعهم للحرص على إظهار صورة جيدة عنها.

المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية

للثقة والمبادرة التنظيمية علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية نوضحها فيما يلي:

أولاً: الثقة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تمثل الثقة توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير من المصالح المشتركة بين العاملين.¹

1 -نظام المكافأة: أي مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية.

2 -التدريب: درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياته. فالمنظمة عندما تثق في عمالها سواء في القرارات التي يتخذونها أو في المجهودات التي يبذلونها عند قيامهم بمجهود إضافي أو تثق في أدائهم عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم.

وكذلك عندما يثق العامل في منظمته التي تقوم بمنحه تحفيزات مادية عند قيامه بعمله على أحسن وجه أو قيامه بمجهود إضافي، أو حصوله على الشكر والامتنان عندما يقوم بعمل يخدم مصالح المنظمة وكذلك عندما يشعر أن رئيسه يثق في القرارات التي يتخذها في عمله، وعندما يكون على علم بأن العمال

¹ -أسماء طه نوري الشكرجي ، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، ص57.

الذين يخضعون لدورات تدريبية هم المتميزون في الأداء أي أن منظمته تعتمد في توزيع المكافآت على نتائج تقييم الأداء أي تكون الثقة متبادلة بين المنظمة وعاملها والتي تسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين والثقة تصل أحيانا إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها أمام منافسيها وهذا من شأنه أن يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: المبادرة الفردية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تمثل المبادرة الفردية السلوك الذي يدل على الرغبة لتحمل المسؤولية الإضافية مثل: العمل طوعا لوقت إضافي، وأداء واجبات إضافية وتقاسم المعلومات المفيدة ذات الصلة بالعمل. وتشمل العناصر التالية هي:¹

1 - أسلوب إحداث التغيير والتطور: في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، والمحاضرات، والملصقات، وتبني هذه الأساليب لوحدها ندو غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومختلفة، في حين إذا كان الاعتماد على طرق وأساليب حديثة، مع تبني أسلوب متطور يعتمد التنوع في الأساليب والمناهج، فإن ذلك يعكس وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة مختلف التطورات.

2 - الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار والافتراحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة. فالمنظمة عندما تفتح المجال لعمالها للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وتأخذ تلك الأفكار بعين الاعتبار وتجعلها حيز التنفيذ وتعمل على تدعيمها وإدخال تعديلات عليها من أجل أحداث التغيير نحو الأفضل والوصول إلى تحقيق أهدافها بفعالية، كذلك عندما يجد الأفراد أن هذه المنظمة تشجعهم على استخدام أساليب وطرق جديدة ومبتكرة في العمل لإنجازه في الوقت المطلوب، وتعطي لهم الحرية للتعبير عن آراءهم حول كل ما يحيط بعملهم من أجل شعورهم فعلا بقيمة هذا العمل وبأن تحقيق هدف المنظمة بالنسبة لهم هو تحقيق هدفهم الذي يسعون إليه لأن هذا يشعروهم بولائهم وإنتمائهم لهذه المنظمة ولا بد عليهم بالقيام بأي عمل من شأنه أن يعود بالنفع على

¹ - بويكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص46.

هذه المنظمة لتكون هي الأفضل دائما، ويسعى جاهدا إلى إعطاء صورة جيدة عن المنظمة التي يعمل فيها هذا ما يؤدي إلى تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة في العمل.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية

تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل. وبالتالي فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات، التعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية.¹ وتتمثل أيضا بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، وما مدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، إذن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة.²

ويشمل الاتصال والمشاركة العناصر التالية:³

- 1- المشاركة والملكية والمخاطرة: إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهبون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالبا ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة هذا ما يؤدي إلى انتشار الأنانية والسلوكات السلبية في العمل، وبالتالي فالأفراد في هذه الحالة لا يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.
- 2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى الأفراد العاملين في مجالات غير مثمرة أو ايجابية ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات هنا و تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وبالتالي تدمير السلوكات الإيجابية في المنظمة، وعلى النقيض من

¹-حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 243.

²- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2008، ص 163.

³- المرجع السابق، ص 48.

ذلك قد تعمل الإدارة على تشجيع التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف، ويحصل الجميع على المكافأة، ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام بين الأفراد وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف المتوقعة والمفاجئة.

3- المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز : إن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تدعم المشاركة في صناعة

القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته، هذه الثقافة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى العاملين، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة، وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء، فإن هذه الثقافة ستكون مصدر الشعور بالرضا، والتعاون الهادف والمستمر، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات، والتريص بين الزملاء، فتكون الثقافة السلبية.

وبالتالي يمكننا القول أن الاتصال الفعال يساعد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بالمعلومات التي تخدم مصالح المنظمة ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات عنها وزيادة ولائهم لها، والحفاظ على مكانتها.

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على سلوك المواطنة التنظيمية الذي عرفناه على أنه سلوك إضافي واختيار يقوم به العامل، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وأن هذا السلوك يبرز أهمية الموارد البشرية في المنظمة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة. كما تظهر فعاليته من خلال خمسة أبعاد: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الوعي الضمير، السلوك الحضاري. كما أنه يكتسي طبيعة فردية ومنظمية في أن واحد، فالطابع الفردي يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة أما الطابع المنظمي فيفيد المنظمة بشكل عام.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة
التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود -جيجل-

تمهيد

المبحث الأول : تقديم لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ولهذا الغرض تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، وتم توزيع إستبانة لجمع آراء العينة حول عبارات الإستبانة، والهدف من هذه الدراسة هو إبراز تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مدبغة الجلود بجيجل، حيث تم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

إن مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل إحدى الشركات الوطنية الرائدة في مجال نشاطها ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مؤسسة مدبغة الجلود بولاية جيجل، و إعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة وتأكيد أهدافها ووظائفها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة "مدبغة الجلود - جيجل"-

تقع شركة دباغة جيجل في هضبة الحدادة على بعد 3 كلم جنوب المدينة، وتتربع على مساحة قدرها 05 هكتار وتتوسط مجمع سكني. لقد أنجزت هذه الشركة من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون البلغاري - الجزائري. حيث انطلقت الأشغال بها في 14 جوان 1965. وبدأت في الإنتاج عام 1967، حيث قُدر بـ11طن يوميا وبتشغيل 367 عامل، وبلغ رأس مالها التأسيسي 360 مليون دينار جزائري وقد كانت الفترة الممتدة بين 1970 و 1973 مميزة حيث بلغ الإنتاج فيها 25 طن يوميا أي ما يعادل 39000 قدم مربع بتشغيل 467 عامل. وقد عرفت هذه الوحدة عدة إصلاحات، وفي بداية نشاطها كانت تابعة للشركة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية SONIPEC وفي عام 1982 ونظرا للتغيرات الاقتصادية تم تقسيم الشركة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث شركات وذلك بمقتضى المرسوم الوزاري رقم 426/82 والمؤرخ في 4 ديسمبر 1982 والمتمثلة في:

- الشركة الوطنية لصناعة الأحذية EMAC.

- الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات الجلدية DISTRICH.

- الشركات الوطنية لصناعة الجلود ENIPEC

وفي 01 جانفي 1998 عرفت الشركة استقلاليتها في التسيير وتحولت من مؤسسة ENIPEC إلى شركة دباغة الجلود بجيجل TAJ-SPA وهو ما نتج عنه تعديلات في الهيكل التنظيمي.

في إطار سياسة السلطات العمومية التي تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تجميع قطاعات النشاطات المتجانسة، تمت عملية تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية المنتمية إلى المستندات المالية للمجمع الصناعي للنسيج والجلود (GETEX) طبقا للقرار الصادر عن مجلس مساهمات الدولة رقم 2016/02/25/147/07 و المؤرخ في 2016/02/25.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

ولهذا الغرض تم الإدماج عن طريق الإمتصاص لستة مؤسسات إقتصادية عمومية من بينها مدبغة جيجل (EPE TAJ SPa) ضمن المؤسسة العمومية الإقتصادية-شركة ذات أسهم -المسمات الجزائرية للجلود و مشتقاته أساد (SPa/EPE ACED).

ومند تاريخ 01 جانفي 2017 أصبح الإسم القانوني للشركة الجزائرية للجلود و مشتقاته وحدة إنتاج جيجل. **المطلب الثاني : أهم منتجات شركة "مدبغة الجلود - جيجل"-**

تستعمل شركة مدبغة الجلود بجيجل جلد الأنعام والأبقار لإنتاج عدة أنواع من الجلود وبدرجات متفاوتة من الجودة، وفيما يلي عرض لأهم منتجات الشركة:¹

1. VAHTETE PLEINE FLEUR: وهو الجلد المتميز بالملوسة العالية والموجه لعدة استعمالات منها

التأثيث والألبسة الجلدية والأحذية وينتج بعدة قياسات غالبا ما يقوم المستهلك الصناعي بطلبها.

2. SELLERIE: يتميز هذا النوع بالصلابة ويستعمل في إنتاج الألبسة الجلدية كالأحزمة.

3. NAPA AMEUBLEMENT: وهو جلد يمتاز بالرطوبة العالية جدا، ويستعمل في تأثيث صالونات

المنازل، وبعض الألبسة الجلدية.

4. NUBUCK: وهو جلد ممتاز يأخذ مواصفات تكسبه صفة الامتياز فهو يجمع بين الملوسة والرطوبة،

ويستعمل في التأثيث بكل أنواعه وصناعة بعض الأحذية.

5. VACHETTE BOX: هذا النوع ممتاز أيضا ويستعمل خصيصا في إنتاج الحافظات بكل أنواعها والحقائب.

6. RANDONNEE: يصنف هذا الجلد من النوع الممتاز، ويتميز عن باقي الأنواع بلونه الطفيف إذ أنه

لا يعامل بالدهن أو يطلى بالألوان ويستعمل في إنتاج الملابس والأحذية.

7. LA CROUTE: يصنف هذا الجلد ضمن النوع الرديء، فهو ناتج عن فصله من الطبقة السطحية

الملساء للجلد.

المطلب الثالث : أهداف شركة "مدبغة الجلود - جيجل":

تسعى شركة مدبغة الجلود - جيجل - إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعددة والمختلفة التي يمكن حصرها

كالتالي:²

1- الأهداف الاقتصادية: وتتمثل فيما يلي:

¹ - الوثائق الداخلية للشركة مدبغة الجلود -جيجل-

² - نفس المرجع السابق الذكر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

-تحقيق الربح: كان ولا يزال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة مدبغة الجلود - جيجل- من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسع نشاطها أمام المنافسة.

-تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق شركة مدبغة الجلود - جيجل - لنتائجها يتركز على عملية توزيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، إذ أن العملية تسمح بتغطية متطلبات السوق محليا، وطنيا، جهويا أو دوليا.

-عقلنة الإنتاج: وذلك من خلال الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق والتوزيع الأمثل للمنتجات بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وبالتالي فإن الشركة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية.

ب- الأهداف الاجتماعية: وهي كالتالي:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر عمال مدبغة الجلود من بين المستفيدين الأوائل في نشاطها، حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا.

-إقامة أنماط استهلاكية معينة: من خلال تقديم منتجات جديدة أو التأثير على أذواق المستهلكين.

-توفير التأمينات والمرافق للعمال: تعمل مدبغة الجلود على توفير بعض التأمينات (التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث... إلخ)

كما تهدف إلى تخصيص أماكن سواء وظيفية كانت أو عادية لعمالها (المطعم مثلا).

تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: ذلك تماشيا مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فالشركة تعمل على تدريب عمالها الجدد تدريباً كافياً كما أنها تحرص على تعريف العمال القدامى وإعادة تدريبهم على استعمال الآلات الجديدة وهذا ما يسمى بالرسكلة.

-الاهتمام بالجانب البيئي: إذ أن موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وطبيعة نفاياتها الغازية والسائلة يرغمها على التحكم فيها.

ج- الأهداف التكنولوجية: والمتمثلة في وسائل الإنتاج التي تسعى الشركة إلى تحديثها وطرق الإنتاج التي يسعى تجديدها

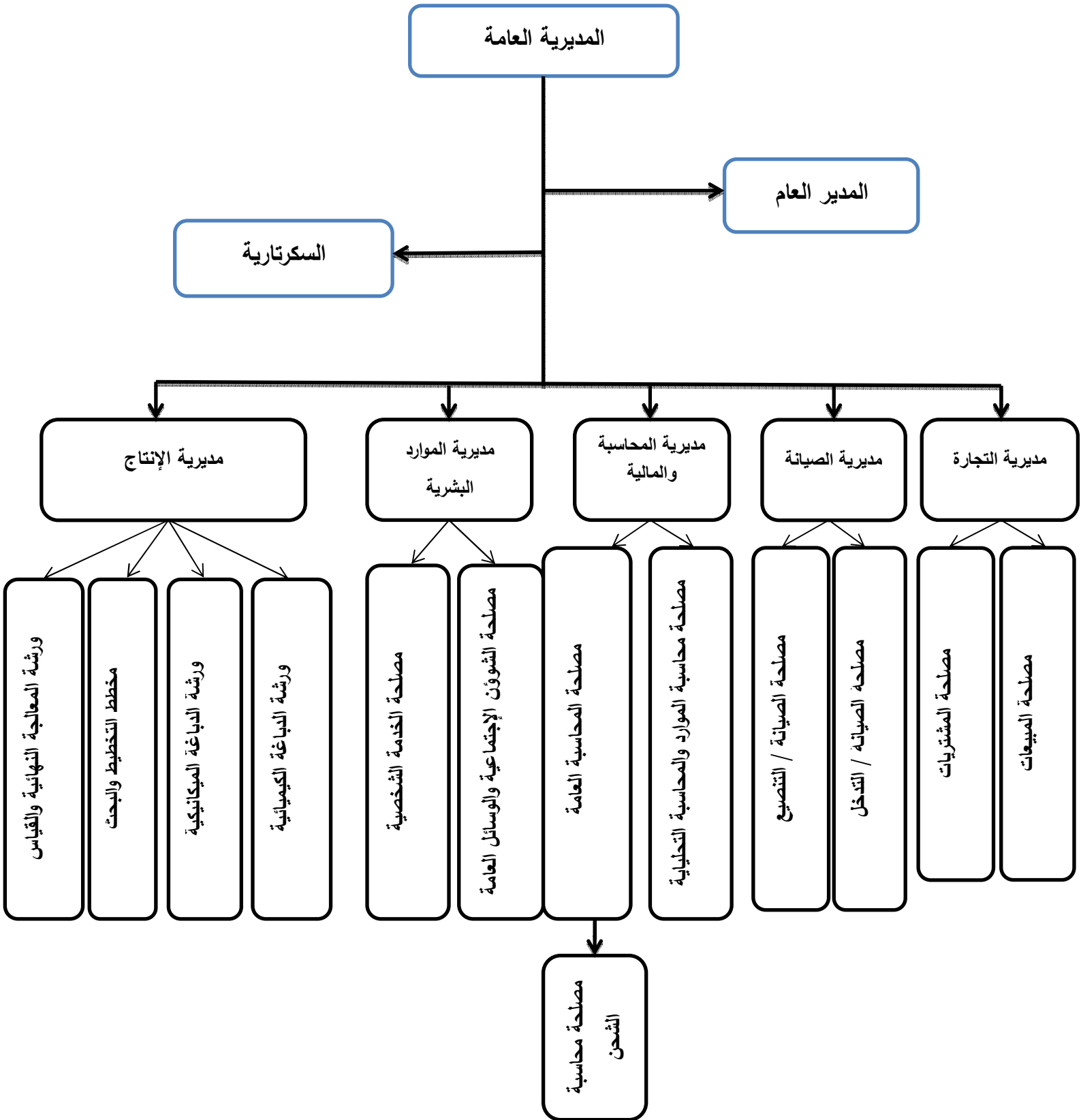
لمواكبة التطور الحاصل في الميدان التكنولوجي.

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود - جيجل:-

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود - جيجل-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة مدبغة الجلود-جيجل-



من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق الداخلية لشركة مدبغة الجلود بجيجل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال تبيان منهج ومجالات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما وكيفا من خلال جمع المعلومات، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة ، وتعتمد الدراسات الوصفية غالبا على إختيار عينات ممثلة للمجتمع الذي تؤخذ منه وذلك لتوفير الوقت والبعد وغيرها من تكاليف البحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل والبالغ عددهم 131 عامل، حيث قمنا باختيار العينة المستهدفة والمقدرة ب50 مفردة تم إختيارها عشوائيا بنسبة 38% حيث تم توزيع 50 إستبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع 50 إستبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة 100% من الإستبانة الموزعة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا باستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وفيما يلي توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والخطوات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها.

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، الأقدمية المهنية، الأجر، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: خاص بالثقافة التنظيمية حيث يحتوي على 23 عبارة مقسمة على:

القسم الأول: خاص بالقيم التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثاني: خاص بالمعتقدات التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

القسم الثالث: خاص بالأعراف التنظيمية يحتوي على ثلاث عبارات.

القسم الرابع: خاص بالتوقعات التنظيمية يحتوي على أربع عبارات.

القسم الخامس: خاص بالمشاركة في اتخاذ القرار يحتوي على أربع عبارات.

القسم السادس: خاص بالعمل الجماعي يحتوي على أربع عبارات.

المحور الثالث: خاص بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يحتوي على 23 عبارة مقسمة على:

القسم الأول: خاص ببعد الإيثار يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثاني: خاص ببعد المجاملة يحتوي على أربع عبارات.

القسم الثالث: خاص ببعد الروح الرياضية يحتوي على خمس عبارات.

القسم الرابع: خاص ببعد وعي الضمير يحتوي على خمس عبارات.

القسم الخامس: خاص ببعد السلوك الحضاري يحتوي على خمس عبارات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الأبعاد الخمسة لقياس درجة الإستجابة لكل من محور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(01):توزيع ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

لتحديد طول فئة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في المحاور، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر لدرجات مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

$$\text{حساب المدى: } 4 = (1 - 5)$$

ثم نقسمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة ($0.8 = 5/4$)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

الجدول رقم(02): المقياس الذي يحدد الأهمية النسبية

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المجال	[1.80-1]	[2.60-1.81]	[3.40-2.61]	[4.20-3.41]	[5-4.21]
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: صدق وثبات الإستبانة

1-صدق الإستبانة: من أجل التأكد من صدق فقرات الإستبانة نتبع طريقتين:

أ-الصدق الظاهري للأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الإختصاص مكونة من خمس أساتذة في قسم علوم التسيير¹، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح عبارات الإستبانة وانتمائها إلى محاورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله ، واستنادا للتوجيهات التي قدمها المحكمون أجريت التعديلات التي اتفق حولها معظم الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها وإضافة البعض الآخر حتى أصبحت في صورتها النهائية.

ب-صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: من أجل التأكد من صدق الإستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وذلك من أجل الوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة ومدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية التي تنتمي إليها.

ب-1-الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

¹ - الملحق رقم (02).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

الجدول رقم(03): الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	0.770**	0.000
02	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها	0.679**	0.000
03	يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	0.804**	0.000
04	يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة	0.804**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم 03 أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات القيم التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.770 و 0.804) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط r مع البعد	مستوى المعنوية
01	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة	0.882**	0.000
02	يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم	0.848**	0.000
03	يتعاون العمال فيما بينهم كفريق عمل	0.891**	0.000
04	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال	0.872**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.848 و 0.891) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء	0.909**	0.000
02	تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل	0.920**	0.000
03	تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	0.896**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.896 و 0.920) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	0.725**	0.000
02	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للعمال	0.892**	0.000
03	يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	0.833**	0.000
04	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	0.821**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

يتضح من نتائج الجدول رقم(06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.725و0.892) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد التوقعات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	0.894**	0.000
02	تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	0.842**	0.000
03	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	0.884**	0.000
04	المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	0.749**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.749و0.894) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أنتقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	0.767**	0.000
02	هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	0.880**	0.000
03	أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	0.885**	0.000
04	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	0.901**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العمل الجماعي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.767 و 0.901) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد العمل الجماعي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط مع المحور	مستوى المعنوية
01	القيم التنظيمية	0.797**	0.000
02	المعتقدات التنظيمية	0.906**	0.000
03	الأعراف التنظيمية	0.790**	0.000
04	التوقعات التنظيمية	0.855**	0.000
05	المشاركة في اتخاذ القرار	0.674**	0.000
06	العمل الجماعي	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.674 و 0.906) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب-2- الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.	0.791**	0.000
02	أعوز زملائي في حالة غيابهم عن العمل.	0.819**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

0.000	0.902**	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.	03
0.000	0.798**	أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.	04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.791و0.902) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الإيثار صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء	0.868**	0.000
02	أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحلّه	0.864**	0.000
03	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي	0.783**	0.000
04	أتشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	0.910**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.783و0.910) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد المجاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	0.898**	0.000
02	أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	0.859**	0.000
03	أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	0.832**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

04	لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت	0.907**	0.000
05	أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	0.921**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.832و0.921) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	0.837**	0.000
02	أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتا زائد عن ذلك	0.901**	0.000
03	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	0.952**	0.000
04	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	0.898**	0.000
05	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	0.919**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.837و0.952) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد وعي الضمير صادقة لما وضعت لقياسه.الجدول رقم(14): الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط مع البعد	مستوى المعنوية
01	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	0.881**	0.000
02	أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	0.939**	0.000
03	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	0.919**	0.000

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

0.000	0.921**	أحرص على إنجاز فعاليات المؤسسة وأنشطتها	04
0.000	0.823**	أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين(0.823و0.939) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط مع المحور	مستوى المعنوية
01	الإيثار	0.890**	0.000
02	المجاملة	0.912**	0.000
03	الروح الرياضية	0.859**	0.000
04	وعي الضمير	0.902**	0.000
05	السلوك الحضاري	0.819**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) **دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين(0.819و0.912) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن محور سلوك المواطنة التنظيمية صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2- ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات(Sekaran,2003,p311):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات مقبولة؛
 - من 0.71 إلى 0.8 تكون درجة الثبات عالية؛
 - أكثر من 0.8 تكون درجة الثبات عالية جدا.
- وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ-معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم(16): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
القيم التنظيمية	04-01	0.774	درجة الثبات عالية
المعتقدات التنظيمية	08-05	0.896	درجة الثبات عالية جدا
الأعراف التنظيمية	11-09	0.890	درجة الثبات عالية جدا
التوقعات التنظيمية	15-12	0.834	درجة الثبات عالية جدا
المشاركة في اتخاذ القرار	19-16	0.863	درجة الثبات عالية جدا
العمل الجماعي	23-20	0.881	درجة الثبات عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (القيم التنظيمية) فاق 70%، حيث بلغ % 77.4 بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 89.6 بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الأعراف التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 89 بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (التوقعات التنظيمية) فاق 80%، حيث بلغ % 83.4 بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (المشاركة في اتخاذ القرار) فاق 80%، حيث بلغ 86.3% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد السادس (العمل الجماعي) فاق 80%، حيث بلغ 88.1% بمعنى أن معامل ثبات البعد السادس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

ب-معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم(17): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	رقم العبارة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الإيثار	04-01	0.839	درجة الثبات عالية جدا
المجاملة	08-05	0.874	درجة الثبات عالية جدا
الروح الرياضية	13-09	0.929	درجة الثبات عالية جدا
وعي الضمير	18-14	0.940	درجة الثبات عالية جدا
السلوك الحضاري	23-19	0.937	درجة الثبات عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الأول (الإيثار) فاق 80%، حيث بلغ 83.9% بمعنى أن معامل ثبات البعد الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثاني (المجاملة) فاق 80%، حيث بلغ 87.4% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الثالث (الروح الرياضية) فاق 90%، حيث بلغ 92.9% بمعنى أن معامل ثبات البعد الثالث يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الرابع (وعي الضمير) فاق 90%، حيث بلغ 94% بمعنى أن معامل ثبات البعد الرابع يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للبعد الخامس (السلوك الحضاري) فاق 90%، حيث بلغ 93.7% بمعنى أن معامل ثبات البعد الخامس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

ج-معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

الجدول رقم(18): معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الثبات
الأول	الثقافة التنظيمية	0.948
الثاني	سلوك المواطنة التنظيمية	0.968
الكلية	الكلية	0.973

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 94.8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 96.8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

-معامل ألفا كرونباخ الكلية (محور الثقافة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية) فاق 90%، حيث بلغ 97.3% بمعنى أن معامل الثبات الكلية يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (Statistical Paskage For Social Sciences) النسخة 20 والذي يرمز له

اختصارا (spss) وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها

التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء مختلف العمليات الإحصائية

(العتوم، 2008، ص 67) كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

أولاً: المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس " ليكرت Likert " الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب المدى الذي يعتبر من أسهل وأبسط مقاييس التشتت وهو يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مفردات الظاهرة موضوع الدراسة.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط "بيرسون Pearson"

استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه (الاتساق الداخلي).

رابعاً: معامل الثبات "ألفا كرونباخ Alpha Chronbakh"

استخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.

خامساً: المتوسط الحسابي

تم استخدامه لقياس درجة مستوى القيادة التحويلية بأبعاده بالإضافة إلى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده.

سادساً: الانحراف المعياري

استخدم هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

سابعاً: معاملي الالتواء والتفلطح

تم حساب قيم معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثامناً: معاملي التضخم والتباين المسموح به

تم حساب قيم معاملات التضخم والتباين للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل.

ثامناً: الانحدار الخطي المتعدد

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود -جيجل-.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود - جيجل-

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة ومناقشتها، وقد تضمن الاستبانة بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق إليها ومناقشتها وفقاً للجدول التالية.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد العينة

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، سنوات العمل والراتب الشهري.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

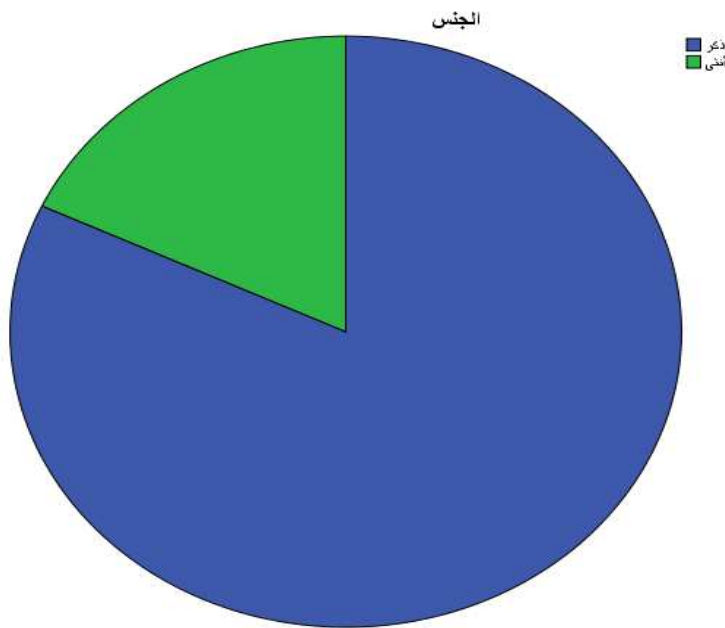
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
82%	41	ذكر
18%	09	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح لنا بشكل واضح أن نسبة الذكور العاملة في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل يفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 41 عامل، أي ما نسبته 82% وعدد الإناث 09 عاملة أي ما نسبته 18% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متباعدتين نوعاً ما، وهذا يعود إلى اعتبارات عديدة أهمها طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة أين تكثر فيها المهام التقنية والخارجية والتي تتطلب قوة وجهد بدني كبير مما جعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث.

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
16%	08	أقل من 30 سنة
42%	21	من 30 إلى أقل من 40 سنة
24%	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة
18%	09	50 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

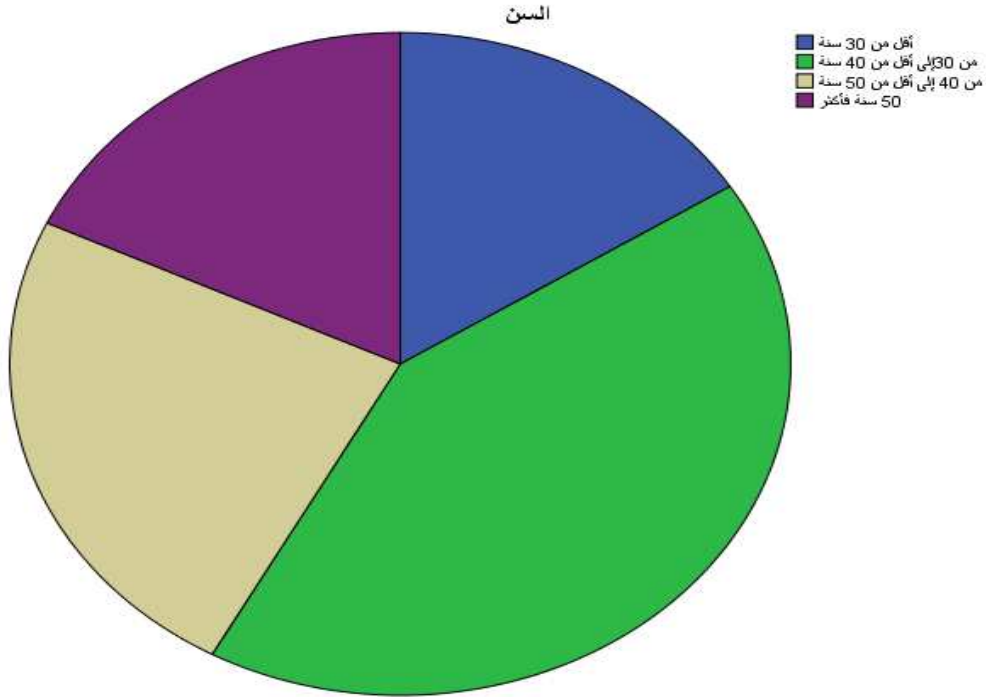
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (20) أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 42% وتليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة قدرها 24% تليها مباشرة فئة العمال (50 سنة فأكثر) بنسبة قدرها 18% من العينة، لتأتي أصغر فئة والمقدرة بـ 08 أفراد بنسبة 16% من العينة وهي الفئة (أقل من 30 سنة) وهذا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

يعني أن أغلب أفراد العينة هم شباب، مما يدل أن الشركة حريصة على تجديد مواردها البشرية، وتتجه إلى توظيف الفئة الشبابية باعتبارها أكثر طاقة لكنها في نفس الوقت لم تتخلى على خبرة كبار السن في العمل.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

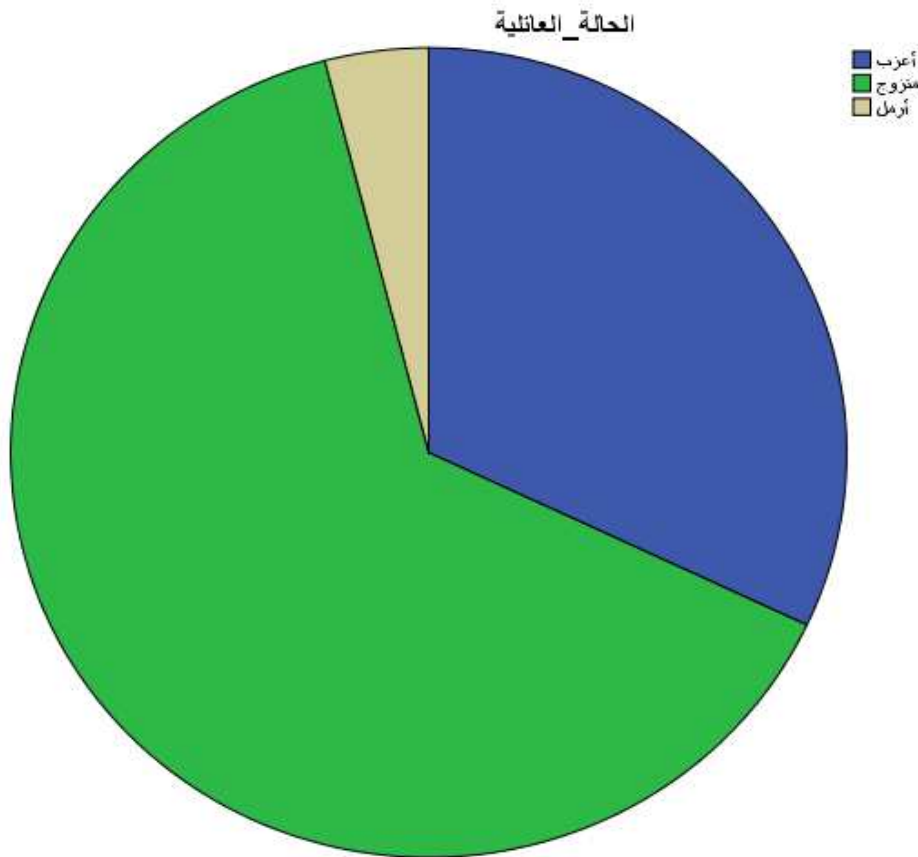
النسبة	التكرار	الحالة العائلية
32%	16	أعزب/عزباء
64%	32	متزوج (ة)
04%	02	أرمل (ة)
00%	00	مطلق (ة)
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة متزوجين حيث بلغ عددهم 32 عاملا بنسبة تقدر بـ 64%، وتليها فئة العمال العزاب حيث بلغ عددهم 16 بنسبة تقدر بـ 32%، في حين نجد أن 04% فقط أرامل ولا وجود للمطلقين، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستقرين إجتماعيا.

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

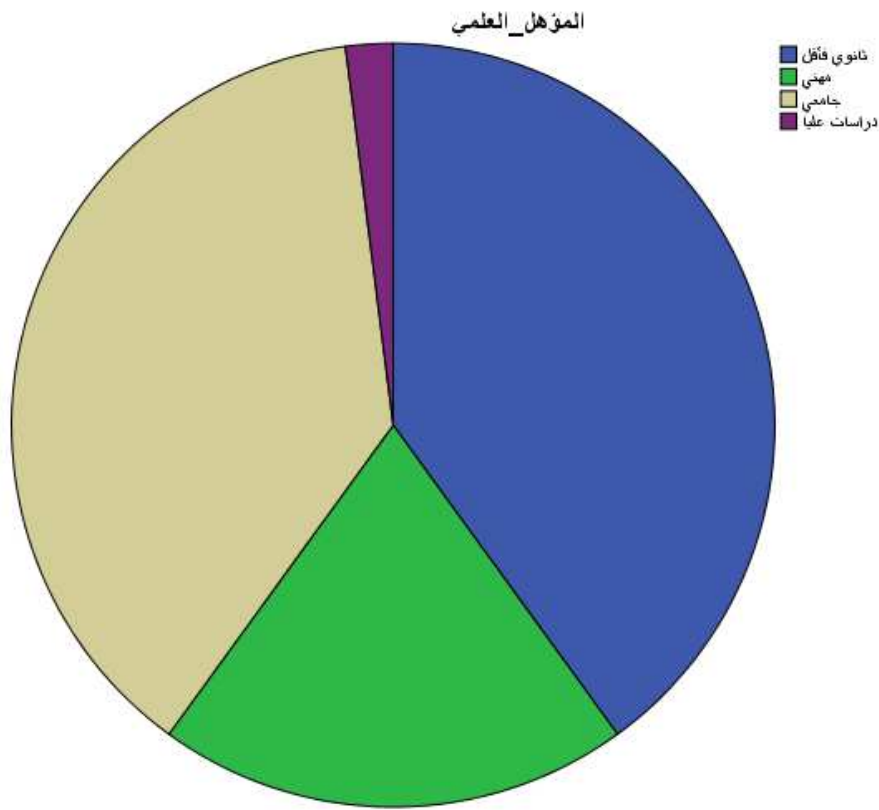
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
40%	20	ثانوي فأقل
20%	10	مهني
38%	19	جامعي
02%	1	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

من خلال نتائج الجدول رقم (22) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم المؤهل العلمي ثانوي فأقل حيث بلغ عددهم 20 أي ما يعادل نسبته 40% من العينة، ليأتي بعده مباشرة مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 19 أي ما يعادل 38% من العينة، ثم يأتي مستوى مهني حيث بلغ عددهم 10 أي ما يعادل 20% من العينة وفي الأخير مستوى دراسات عليا بعامل واحد فقط بنسبة 02% من العينة، وعليه يمكننا القول أن العينة المدروسة مؤهلة علمياً، وهذا ما يمكنها من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

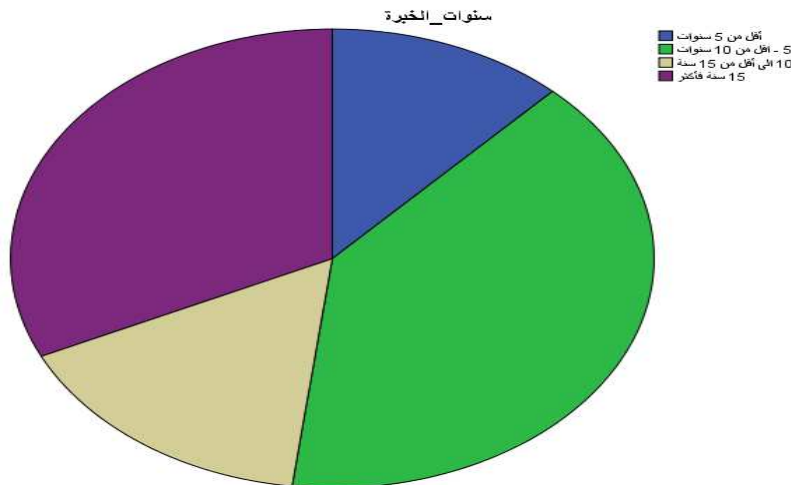
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	06	12%
من 05 الى أقل من 10 سنوات	20	40%
من 10 الى أقل من 15 سنة	08	16%
15 سنة فأكثر	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (23) يتضح لنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، والتي قدرت بـ 20 فردا، أي ما نسبته 40% من العينة هي أكبر نسبة من بين النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة، يليها عدد سنوات عمل الموظفين 15 سنة فأكثر التي قدرت بـ 16 فردا، أي ما نسبته 32% من العينة، يليها عدد أفراد العينة الذين قدر عدد سنوات عملهم من 10 إلى أقل من 15 سنة والتي قدرت بـ 08 أفراد، أي ما نسبته 16% من العينة وفي الأخير نجد أن أفراد العينة الذين بلغ عدد سنوات عملهم أقل من 05 سنوات، كان عددهم 06 أفراد من عينة الدراسة، أي ما نسبته 12% من العينة ومنه نستنتج أن عمال المؤسسة لديهم خبرة كافية لأداء عملهم بكفاءة كما يمكنهم تأطير العمال الجدد ليستفيدوا من خبراتهم.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

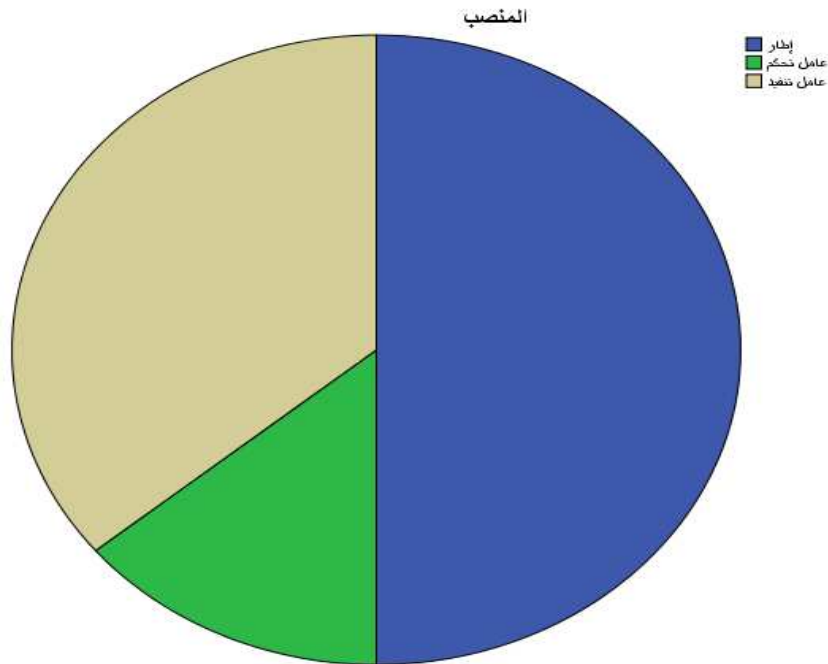
الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
50%	25	إطار
14%	07	عامل تحكم
36%	18	عامل تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أفراد العينة اللذين أجابوا على الإستبانة كانوا أغلبهم إطارات بنسبة 50%، تليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 36%، وأخيرا فئة عمال التحكم بنسبة 14% وهذا راجع الى أن فئة العمال التنفيذيين وعمال التحكم لم يتوفر لهم الوقت للإجابة على الإستبانة لعملمهم الميداني على عكس الإطارات.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

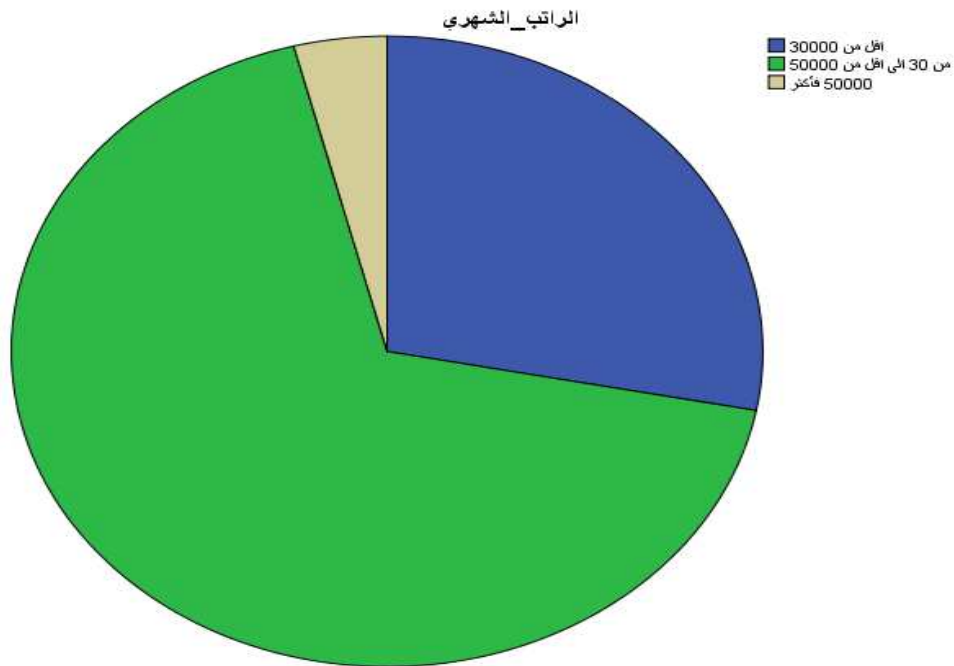
الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 30000 دج	14	28%
من 30000 دج الى أقل من 50000 دج	34	68%
50000 دج فأكثر	02	04%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (25) يتضح لنا أن أفراد العينة اللذين يتقاضون (من 30000 دج الى أقل من 50000 دج) بلغ عددهم 34 عامل بنسبة قدرها 68%، تليها فئة العمال اللذين يتقاضون (أقل من 30000 دج) حيث بلغ عددهم 14 بنسبة قدرها 28% وأخيراً (فئة 50000 دج) فأكثر حيث بلغ عددهم 02 بنسبة قدرها 04% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تدفع أجوراً مرتفعة لعمالها.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود-جيجل-

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المتواجدة في مؤسسة مدبغة الجلود-جيجل-، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من الأبعاد المكونة له (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي).

1- النتائج الخاصة ببعد القيم التنظيمية:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	3.86	0.881	مرتفع	02
02	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها	3.72	0.991	مرتفع	04
03	يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة	3.88	0.918	مرتفع	01
04	يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة	3.72	1.070	مرتفع	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.79	0.746	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد القيم التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.79) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على القيم التي تسود المنظمة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.639 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 1، 2، 3، 4 حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.86، 3.72، 3.88، 3.72 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3 تساوي 0.881، 0.991، 0.918 على التوالي وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، أما العبارة رقم 04 فانحرافها المعياري هو أكبر من (1) قدر بـ 1.070 مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة.

2- النتائج الخاصة ببعد المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة	3.62	1.067	مرتفع	01
02	يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم	3.46	1.092	مرتفع	04
03	يتعاون العمال فيما بينهم كفريق عمل	3.50	1.074	مرتفع	03
04	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال	3.58	0.992	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.54	0.922	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المعتقدات التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.54) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.922، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 02، 03، 04 حققت متوسطات حسابية قدرة بـ 3.62، 3.46، 3.50، 3.58 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارة رقم 04 تساوي 0.992، وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة، أما العبارات 1، 2، 3 فانحرافه المعياري هو

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

أكبر من (1) قدر بـ 1.067، 1.092، 1.074 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

3- النتائج الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء	3.98	0.869	مرتفع	01
02	تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل	3.64	1.083	مرتفع	03
03	تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	3.80	0.990	مرتفع	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.80	0.891	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الأعراف التنظيمية قد تم معالجته من خلال 03 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.80) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.891) وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 1، 2، 3 حققت متوسطات حسابية قدرة بـ 3.98، 3.64، 3.80 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارتين 1، 3 تساوي 0.869، 0.990 على التوالي وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، أما العبارة رقم 02 فانحرافها المعياري هو أكبر من (1) قدر بـ 1.083 مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

4- النتائج الخاصة ببعء التوقعات التنظيمية:

الجدول رقم (29):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
01	مرتفع	1.048	3.62	يتوقع من المؤسسة تقادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	01
02	مرتفع	1.072	3.44	تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعلم والتطور المستمر للعمال	02
03	متوسط	1.028	3.38	يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	03
04	متوسط	1.072	3.12	يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	04
متوسط		0.883	3.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد التوقعات التنظيمية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.39) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارات بدرجة متوسطة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.883، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 02 حققت متوسطات حسابية قدرة ب 3.38، 3.12 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات بدرجة متوسطة، أما العبارات 03، 04 فقد حققت متوسطات حسابية قدرت ب 3.62، 3.44 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3، 4 أكبر من (1) حيث قدر ب 1.048، 1.072، 1.028، 1.072 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

5- النتائج الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	3.20	1.030	متوسط	03
02	تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	3.42	0.928	مرتفع	01
03	تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	3.16	1.037	متوسط	04
04	المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	3.34	1.022	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.28	0.883	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار قد تم معالجته من خلال عبارات 04 وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.28) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارات بدرجة متوسطة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.883 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات 01، 03، 04 حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.20، 3.16، 3.34 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات بدرجة متوسطة. بينما العبارة رقم 02 فقد حققت متوسط حسابي قدر بـ 3.42 وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات. بلغ الانحراف المعياري للعبارات 01، 03، 04 القيم 1.030، 1.037، 1.022 على التوالي وهي أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، بينما بلغ انحراف العبارة رقم 02 المعياري القيمة 0.928 وهي أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جيجل-

6-النتائج الخاصة ببعء العمل الجماعي:

الجدول رقم (31):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أنتقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	3.42	1.032	مرتفع	03
02	هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	3.44	1.013	مرتفع	01
03	أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	3.58	1.090	مرتفع	04
04	تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	3.38	1.176	متوسط	02
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.45	0.926	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد العمل الجماعي قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.45) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على العبارة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.926، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات (01، 02، 03) حققت متوسطات حسابية قدرت بـ 3.42، 3.44، 3.58 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات. بينما العبارة رقم 04 فحققت متوسط حسابي قدره 3.38 وهو يقع في المجال [2.61-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، وهو يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات 1، 2، 3، 4 أكبر من (1) حيث قدر بـ 1.032، 1.013، 1.090، 1.176 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

7-النتائج الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
02	مرتفع	0.746	3.79	القيم التنظيمية
03	مرتفع	0.922	3.54	المعتقدات التنظيمية
01	مرتفع	0.891	3.80	الأعراف التنظيمية
05	متوسط	0.883	3.39	التوقعات التنظيمية
06	متوسط	0.846	3.28	المشاركة في اتخاذ القرار
04	مرتفع	0.926	3.45	العمل الجماعي
مرتفع		0.705	3.54	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن محور الثقافة التنظيمية قد تم معالجته من خلال 06 أبعاد وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.54) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على عبارات المحور ككل، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.705، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، ويمكن ترتيب أبعاد محور الثقافة التنظيمية تنازليا كما يلي:

- بعد الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.891 وهذا لأن المؤسسة تلتزم بمساعدة العمال الجدد للتكيف مع بيئة العمل وتزويدهم بالمعلومات اللازمة كم تطلب منهم تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء.

- بعد القيم التنظيمية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.746 وهذا لأن المؤسسة أنظمة تجعل العمال يتقيدون بالتعليمات المعمول بها في المؤسسة.

- بعد المعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.922

- بعد العمل الجماعي جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.926

- بعد التوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.883

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

- بعد المشاركة في اتخاذ القرار جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.846

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

للتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المتغير

1-النتائج الخاصة ببعد الإيثار:

لتحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الإيثار اعتمدنا على المتوسط الحسابي لمعرفة مستوى الأهمية لكل عبارة والانحراف المعياري لمعرفة مدى تباين أو تشتت عبارات هذا المؤشر والجدول التالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.	3.74	0.986	مرتفع	03
02	أعوض زملائي في حالة غيابهم عن العمل	3.74	1.006	مرتفع	04
03	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	3.84	0.842	مرتفع	02
04	أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.	3.92	1.047	متوسط	01
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.81	0.799	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الإيثار قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.81 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.799 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4): 3.74، 3.74، 3.84، 3.92 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

2-النتائج الخاصة ببعء المجاملة:

الجدول رقم (34):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أبتعد عن التدخل في خصوصيات زملاء	3.92	0.986	مرتفع	01
02	أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحله	3.84	0.889	مرتفع	02
03	تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي	3.56	1.072	مرتفع	04
04	أتشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	3.58	0.950	متوسط	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.72	0.831	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد المجاملة قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.72 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.831 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي: بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4): 3.92، 3.84، 3.56، 3.58 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات.

وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (1، 2، 4) : 0.986، 0.889، 0.950 على التوالي وهي أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة رقم (03) فقد بلغ انحرافها المعياري 1.072 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جبل-

3- النتائج الخاصة ببعء الروح الرياضية:

الجدول رقم (35): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	3.52	1.035	مرتفع	05
02	أتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	3.84	0.817	مرتفع	01
03	أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	3.60	0.969	مرتفع	04
04	لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت	3.78	0.954	مرتفع	03
05	أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	3.80	0.969	مرتفع	02
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.70	0.839	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الروح الرياضية قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.70 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.839 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي: بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 3.52، 3.84، 3.60، 3.78، 3.80 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (2، 3، 4، 5) : 0.817، 0.969، 0.954، 0.969 على التوالي وهي أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة رقم (01) فقد بلغ انحرافها المعياري 1.035 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

4- النتائج الخاصة ببعد وعي الضمير:

الجدول رقم(36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر	4.02	1.253	مرتفع	04
02	أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتنا زائد عن ذلك	4.08	1.027	مرتفع	02
03	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	4.06	1.168	مرتفع	03
04	أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	4.00	1.107	مرتفع	05
05	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	4.10	1.055	مرتفع	01
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		4.05	1.010	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد وعي الضمير قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 4.05 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.010 وهو أكبر من (1) مما يدل على أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ويمكن توضيح النتائج كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 4.08، 4.02، 4.06، 4.00، 4.10 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أكبر من (1) وهذا يعني أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جبل-

5- النتائج الخاصة ببعء السلوك الحضاري:

الجدول رقم(37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
01	أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	4.14	1.010	مرتفع	01
02	أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	4.06	0.998	مرتفع	04
03	أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	4.12	1.023	مرتفع	02
04	أحرص على إنجاح فعاليات المؤسسة وأنشطتها	4.06	0.998	مرتفع	03
05	أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	4.04	1.124	مرتفع	05
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		4.08	0.922	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد السلوك الحضاري قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 4.08 وهو يقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، بينما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.922 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (1، 2، 3، 4، 5): 4.14، 4.06، 4.12، 4.06، 4.04 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3.41-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للعبارات (1، 3، 5) : 1.010، 1.023، 1.124 على التوالي وهي أكبر من (1) وهذا يعني أنه يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارتين رقم (2، 4) فقد بلغ انحرافهما المعياري 0.998 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارتين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود -جبل-

6- النتائج الخاصة بمحور سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (38): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعادسلوك المواطنة التنظيمية
03	مرتفع	0.799	3.81	الإيثار
04	مرتفع	0.831	3.72	المجاملة
05	مرتفع	0.839	3.70	الروح الرياضية
02	مرتفع	1.010	4.05	وعي الضمير
01	مرتفع	0.922	4.08	السلوك الحضاري
مرتفع		0.737	3.82	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن محور سلوك المواطنة التنظيمية قد تم معالجته من خلال 05 أبعاد وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3.82) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على عبارات المحور ككل، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.705، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور، ويمكن ترتيب أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية تنازليا كما يلي:

- بعد السلوك الحضاري جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.922 وهذا لأن المؤسسة تهتم بتقدير وتنمية قدرات عمالها مما يساهم في إعطاء صورة إيجابية عن المؤسسة.
- بعد وعي الضمير جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 1.010 وهذا لأن النظام الداخلي للمؤسسة يلزم العمال بالتقيد بالتوقيت ويكافئ العمال حسب التزامهم.
- بعد الإيثار جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.799
- بعد المجاملة جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.831
- بعد الروح الرياضية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.839

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير (Kline 2016) إلى أن الحصول على قيمة مطلقة لمعامل الالتواء أقل أو تساوي 3، وقيمة مطلقة لمعامل التفطح أقل أو يساوي 10 يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (39): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفطح	معامل الإلتواء	المتغيرات
-0.544	-0.157	القيم التنظيمية
-0.202	-0.280	المعتقدات التنظيمية
-0.413	-0.532	الأعراف التنظيمية
0.266	-0.272	التوقعات التنظيمية
0.207	-0.216	المشاركة في اتخاذ القرار
0.054	-0.528	العمل الجماعي
-0.480	-0.694	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول (39) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفطح فهي أقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (40):

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة
الجلود - جيجل-

الجدول رقم (40): معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolérance
القيم التنظيمية	4.713	0.212
المعتقدات التنظيمية	5.302	0.189
التوقعات التنظيمية	2.855	0.410
الأعراف التنظيمية	2.439	0.350
المشاركة في اتخاذ القرار	2.892	0.346
العمل الجماعي	2.570	0.389

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (40) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.10) وهذا مقبول إحصائياً.

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

ننتقل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.315	1.846	0.072
المعتقدات التنظيمية	0.129	0.711	0.481
الأعراف التنظيمية	0.226	1.844	0.072
التوقعات التنظيمية	0.107	0.805	0.425
المشاركة في اتخاذ القرار	-0.098	-0.735	0.466
العمل الجماعي	0.280	2.226	0.031
R	0.857 ^a		
R ²	0.735		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

F	19.869
مستوى الدلالة sig	0.000 ^b

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم(41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود جيجل. كما نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة R^2 قد بلغت (0.735) وهذا يشير إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بنسبة 73.5 % والباقي 26.5% يعود لعوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعدهم التنظيمية تقدر بـ (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعدهم المعتقدات التنظيمية تقدر بـ (0.481) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل."، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية تقدر بـ (0.072) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل"، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد التوقعات التنظيمية تقدر بـ (0.425) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل"، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل".

نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار تقدر بـ (0.466) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل"، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مرفوضة.

- إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل". نلاحظ من نتائج الجدول (41) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد العمل الجماعي تقدر بـ (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر ذو دلالة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمدبغة الجلود -جيجل-

إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعمل الجماعي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العمال بمؤسسة مدبغة الجلود جيجل.، ومنه الفرضية الفرعية السادسة مقبولة.

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل آراء عينة الدراسة لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معرفة مستوى الجودة لكل عبارة من عبارات المتغيرين، ثم انتقلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ، لإظهار ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية باختبار أهم أبعادها وعليه توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناء عليها تقديم اقتراحات لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في الآتي:

أولاً: النتائج النظرية

تتمثل فيما يلي:

- أن الثقافة التنظيمية مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم.
- تعدد أنواع الثقافة التنظيمية أهمها: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية حيث تعتبر هذه الأخيرة السائدة وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المنظمة.
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.
- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، طقوس واحتفالات ومناسبات وأساطير القصص والحكايات، الطرائف والنكت.
- كما للثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية هي: إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية، تسهيل الالتزام الجماعي، تعزيز استقرار النظام، تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم
- هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية حيث تم التركيز في هذه الدراسة على ستة مكونات هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الحوافز والمكافآت يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة الوصول إليها في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم بمستوى أداء مرتفع.
- محددات سلوك المواطنة شخصية وأخرى تنظيمية وهي: الجنس، السن، الأقدمية، الدوافع الذاتية، الولاء التنظيمي، الرضا الإلتزام والاستغراق الوظيفي.

- لسلوك المواطنة عدة أنماط نذكر منها: النمط المتعلق بشؤون العمل والأمور الشخصية، النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة، النمط المتعلق بالتنظيم الإداري، وكذلك المتعلق بتقييم المنظمة للآخرين، النمط المتعلق بالإلتزام الوظيفي وكذلك التطوع للقيام بأعمال وظيفية خارج حدود المنظمة.
- هناك عدة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية واختلفت باختلاف الباحثين حيث تم التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد هي: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

ثانياً- النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي :
- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (3.54).
 - جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
 - بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.80).
 - بعد القيم التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.79).
 - بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.54).
 - بعد العمل الجماعي في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.45).
 - بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.39).
 - بعد المشاركة في اتخاذ القرار في المرتبة السادسة من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.28).
 - جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.82).
 - جاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
 - بعد السلوك الحضاري في المرتبة الأول من حيث درجة ممارستها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.08).

- بعد وعي الضمير في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.05).
- بعد الإثارة في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.81).
- بعد المجاملة في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.72).
- بعد الروح الرياضية في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارسته في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.70).
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المعتقدات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الأعراف التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد العمل الجماعي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

ثالثاً - الاقتراحات

من خلال النتائج السابقة التي توصلنا إليها في الدراسة التطبيقية نقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات نذكرها كالآتي:

- تنظيم ملتقيات للعمال من أجل الرفع من قدراتهم ومهاراتهم في الإتصال مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.
- منح نسبة من الأرباح في نهاية السنة للعمال لتشجيعهم على العمل المبدول.
- العمل على استعمال تقنيات وطرق جديدة وتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتبادل وتقاسم الأفكار لأداء عملهم بدقة .
- ضرورة تشجيع المؤسسة عمالها على إبداء روح المبادرة.
- تشجيع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي لحل المشكلات.
- اشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل.
- تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة لتحفيز العمال وزيادة إنتمائهم للمؤسسة للحد من دوران العمل.
- غرس ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد وتشجيعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة.
- زيادة الإهتمام بعنصر الثقة، لأن الثقة لها دور مهم في تحقيق التفاعل و الإنسجام بين المنظمة وعمالها.
- المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لنجاح ذلك كتوفير شبكة الاتصال الداخلي، حيث أنه كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.
- دعم وتعزيز مستوى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال:
- اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى داخل المنظمة، باعتبار الفرد الذي يسلك سلوك منظمي إيجابي هو فرد ملتزم وظيفياً ويسعى دوماً لتقديم الأفضل للمؤسسة التي ينتمي إليها؛
- اعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي وتبني نظام المكافآت والإجازات على الجهود الطوعية والمبادرات العفوية؛
- زيادة الإهتمام بجانب العلاقات الانسانية.

رابعاً - آفاق الدراسة

نرى من الممكن أنه مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوعنا والذي يحتاج إلى تعمق أكثر وبذلك نقترح دراسة بعض المواضيع من بينها:

- دور سلوك المواطنة في سير أداء العاملين.
- دور الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار.
- أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء الوظيفي.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- إحسان دهنس جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة، عمان، 2011.
- 2- أحمد ماهر، التنظيم-الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3- بشير محمد، مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي، تقديم وحوصلة تركيبية مع أمثلة مرفقة بدراسات، كنوز للنشر والتوزيع، تلمسان، 2009.
- 4- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة دراسة في الإجماع الثقافي _ مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 7- حسين مريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار و التوزيع، عمان، 2003.
- 8- حميد مرزوق، الربيع جصاص، علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعية منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 9- خضير كاظم، حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة ، دار ثراء للنشر و التوزيع، ط 1، الأردن، 2009.
- 10- رونالدو ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 11- سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2008.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص17.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 14- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 15- عثمان خراج، الثقافة و التسيير، و الثقافة و عملية التنشئة الاجتماعية- أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1992.

- 16- العلاي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية، دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 17- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008.
- 18- فلاح محمد حسن عداي الحسني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 19- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- محمد قاسم القيروتي، سلوك التنظيمي الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، القيم الخامسة، الأردن ، 2009.
- 21- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي للإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، الأردن 2009.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 23 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2008 ص 90.
- 24 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 25- ناصر دادي عدون، إدارة المواد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 2003.
- 26- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 27- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009.
- 28- نورة ترة، الثقافة التنظيمية - مفهومها ، أهميتها، إشكالية تشخيصها-، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 02، جامعة باجي مختار -عنابة-،الجزائر.

أ- المقالات

- 1- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد 17 ، العدد 02، 2003.
- 2- السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، بتاريخ 2021/04/10.

- 3- بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيمها لتكاليف الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- 4- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
- 5- تقار محمد، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2019.
- 6- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- 7- حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 21، جامعة الملك سعود السعودية، 2011.
- 8- خالد الزغبى، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 01، 2008.
- 9- رشيم ناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
- 10- رضوي خوين، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية- مجلة إدارة الإقتصاد، العدد 77، بغداد، 2009.
- 11- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 02، 2010.
- 12- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2015.
- 13- سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015.
- 14- علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.
- 15- عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2008.

- 16- مراد بومنقار، سارة خلفه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيو-عناية-، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 03، 2018.
- 17- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2009.
- 18- هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012.
- ج- الرسائل الجامعية**
- 1- ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.
- 2- أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و آثاره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المسيلة، مسيلة، الجزائر 03، 04 ماي، 2005.
- 3- أسماء طه نوري الشرجي، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008.
- 4- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- 5- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013.
- 6- جمعة سليمان، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 7- جنات بوخمخ، تقييم جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.

- 8- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- 9- رولا محمد حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- 10- زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2014.
- 11- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 12- عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 13- عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2017.
- 14- علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 15- فهد بن عبد الرحمان محمد المليفي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مسحية على العاملين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان، 2017.
- 16- فاضل فايزة، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الإسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والنظم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
- 17- فاطمة الزهراء رحاي، زينب خيضر، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.

- 18- لعبادلة عبد الرحمان فاتح، الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريين في محافظات جنوب الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 19- محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت و علاقاتها بالتغير التنظيمي، رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012.
- 20- محمد علي عاطف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديرة المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية وممارسة المعلمين في محافظة المخوة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 21- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 22- محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص:30.
- 23- نجاح مباركي، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.
- 1- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-colin .p.silverthorne ,**organizational psychology in across cultural perspective**, university press, newyork, 2005
- 2-Farahbod, F., **Organizational Citizenship Behavior : The Role of Organizational Justice and Leadermember Exchange**, Interdisplianri Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. 03, No. 09, January 2012.
- 3-IvanaVeliCkowska, **organizational citizenship behavior, definitin, determinant and effects engineeringmanagement 3**, university of belgrad, technical faculty in bor, Serbie, 2017
- 4-Jean François, souterrain organisation et gestion d'entreprise, copyright éditions foucheur, paris 2006 .

- 5-Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of OrganizationalCitizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic andAdministrative Sciences, SuleymanDemirel University, Vol. 18, No. 01, 2013.
- 6-yen et al, **Do Organizational Citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the mediationeffects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008.

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مديغة الجلود بجيجل، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرة ب 50 مفردة، وتم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حول أفراد العينة وأرائهم، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن بعد العمل الجماعي له أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما بقية الأبعاد ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية. وخلصت الدراسة في الأخير إلى تقديم اقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، العمل الجماعي.

Abstract :

The aim of this study is to identify the impact of organizational culture on organizational citizenship behavior among the workers in Jijel tannery, where the study was conducted on a sample of 50 worker, the questionnaire was used as a tool to collect information, and we have used a range of statistical methods to analyze the sample answers and we tested the hypotheses of the study using package for the social sciences programmer (SPSS). The study found that there is a statistically significant effect of organizational culture on organizational citizenship behavior. As the dimension of teamwork has an effect on organizational citizenship behavior, while the remaining dimensions have no statistically significant effect on organizational citizenship behavior.

Practical suggestions and prospects for the study were also presented.

Keywords : organizational culture, organizational citizenship behavior, teamwork.

الملائكة

الملحق رقم (01): الإستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: ” أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل- “.

يهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، حيث سيتم توزيع الإستبانة على عينة الدراسة المكونة من عمال مدبغة الجلود بجيجل، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال نرجو منكم التكرم بتحكيم هذه الإستبانة وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة العبارات للمجال الذي تنتمي إليه.

- صلاحية العبارات ووضوحها.

- عبارات ترغبون في حذفها أو إضافتها.

- اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:
• زايدي أبو سفيان

من إعداد الطلبة :
• لطرش أيمن
• منيش زهير

السنة الجامعية : 2021/2020

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: معلومات شخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج (ة)

أرمل (ة) مطلق (ة)

4- المؤهل العلمي:

ثانوي مهني جامعي

5- المنصب (المهنة):

اطار عامل تحكم عامل تنفيذ

5-سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 05 الى أقل من 10سنوات

من 10 الى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

6- الراتب الشهري :

أقل من 30000 دج

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج

50000 دج فأكثر

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القيم التنظيمية	1- يحرص الموظفون على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
	2- تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها					
	3- يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها					
	4- يحترم الموظفون توقيت العمل في مديعة الجلود					
المعتقدات التنظيمية	1- يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين الإداريين والعمال الموظفين في المديعة					
	2- يتم ترقية الموظفين حسب انجازاتهم					
	3- يتعاون الموظفون فيما بينهم كفريق عمل					
	4- هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين					
الأعراف التنظيمية	1- تطلب إدارة المديعة من الموظفين تقديم تبريرات مكتوبة عند ارتكاب الأخطاء					
	2- تساعد الإدارة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل					
	3- تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة					

					1- يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين	التوقعات التنظيمية
					2- تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للموظفين	
					3- يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز الموظفين	
					4- يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للموظفين كلما تطلب الأمر ذلك	

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الإيثار	1- أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
	2- أقوم بأداء عمل زملائي عند غيابهم.					
	3- أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.					
	4- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.					
	5- أشارك المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملائي					
المخاطبة	1- أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء.					
	2- أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحله					
	3- يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي					

					4- أئتشاور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم	
					5- أأترم المنظمة التي أئنمي إليها وأتحدث بكل افتأار عنها مع الأآرين	
					1- أأتاغى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	الروح الريباضية
					2- أأتقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة	
					3- أأتجنب تصيد الأخطاء للزملاء	
					4- لا أأد حرجا في الاعأذار إذا أأطأت	
					5- أأكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون أأامر	
					1- أأحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون أأخر.	وعي الضمير
					2- أأتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أأخذ وقتا زائد عن ذلك	
					3- أأحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	
					4- أأحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	
					5- أأهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	

					1- أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	السلوك الحضاري
					2- أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	
					3- أهتم بتنمية قدراتك لتحسين مهاراتك وأدائك الوظيفي	
					4- تحرص على إنجاز فعاليات المؤسسة وأنشطتها	
					5- أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات في الوقت المحدد لها	

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	المحكم	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	نسيم حمودة	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	ياسر عبد الرحمان	03

الملحق رقم (03): الإستهانة في شكلها النهائي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

استهانة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: ” أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل- “.

يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستهانة الموجهة أساسا لخدمة البحث العلمي, لذا نرجو منكم إبداء آرائكم بموضوعية عن الفقرات و ذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة التي تتوافق مع رأيكم، ونتعهد لكم بالالتزام بالسرية و الأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آرائكم المسجلة و استخدامها فقط في نطاق البحث العلمي .

نشكركم على مساهمتكم الجادة في إبداء آرائكم حول هذه الاستهانة المقدمة.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ:

• زايدي أبو سفيان

من إعداد الطلبة :

• لطرش أيمن

• منيش زهير

السنة الجامعية : 2021/2020

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: معلومات شخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب/عزباء متزوج (ة)

أرمل (ة) مطلق (ة)

4- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل مهني جامعي دراسات عليا

5- المنصب (المهنة):

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

6- سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

7- الراتب الشهري :

أقل من 30000 دج

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج

50000 دج فأكثر

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القيم التنظيمية	1- يحرص العمال على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
	2- تهتم إدارة المؤسسة بشكاوي الموظفين وتحرص على حلها					
	3- يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في المؤسسة					
	4- يحترم العمال توقيت العمل في المؤسسة					
المعتقدات التنظيمية	1- يسود جو من التعاون الجماعي بين المسؤولين والعمال في المؤسسة					
	2- يتم ترقية العمال حسب انجازاتهم					
	3- يتعاون العمال فيما بينهم ك فريق عمل					
	4- هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعمال					
الأعراف التنظيمية	1- تطلب إدارة المؤسسة من العمال تقديم تبريرات كتابية عند ارتكاب الأخطاء					
	2- تحرص الإدارة على مساعدة العمال الجدد في التكيف مع بيئة العمل					
	3- تلتزم إدارة المؤسسة بتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة					

					1- يتوقع من المؤسسة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	التوقعات التنظيمية
					2- تسعى المؤسسة باستمرار لتوفير الظروف المناسبة للتعليم والتطور المستمر للعمال	
					3- يتوقع من إدارة المؤسسة تحفيز العمال	
					4- يتوقع من المؤسسة تقديم دورات تكوينية للعمال كلما تطلب الأمر ذلك	
					1- تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في تحديد أهدافها	المشاركة في اتخاذ القرار
					2- تزود الإدارة العمال بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة	
					3- تقوم إدارة المؤسسة بإشراك العمال في وضع خطط العمل	
					4- المؤسسة تشجع العمال على إبداء روح المبادرة	
					1- أتلقى مساندة معنوية ومادية من طرف زملائي	العمل الجماعي
					2- هناك قناعة مشتركة داخل المؤسسة بأهمية العمل الجماعي في إنجاز العمل	
					3- أحصل على التقدير والإحترام من زملائي بالعمل عندما يكون أدائي جيد	
					4- تشجع الإدارة العمل الجماعي لحل المشكلات	

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبارات المقترحة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الايثار	1-أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.					
	2- أعوض زملائي في حالة غيابهم عن العمل.					
	3- أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير.					
	4- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل وأفيدهم بخبراتي.					
المعاملة	1- أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء.					
	2- أتدخل في حالة وجود صراع أو سوء فهم بين زملائي لحلّه					
	3- تأخذ المؤسسة بأرائي قبل إجراء أي تعديل في عملي					
	4- أتناشور مع زملائي في حال اتخاذ قرار يؤثر عليهم					
الروح الرياضية	1-أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل					
	2-أقبل النقد البناء ممن أتعامل معهم في المؤسسة					
	3-أتجنب تصيد الأخطاء للزملاء					
	4-لا أجد حرجا في الاعتذار إذا أخطأت					
	5- أتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تنتمّر					

					1-أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.	وعي الضمير
					2-أتقيد بالوقت المحدد للراحة ولا أخذ وقتا زائد عن ذلك	
					3-أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	
					4-أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي	
					5-أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا في حالة التغيب	
					1- أعمل على إظهار صورة إيجابية عن المؤسسة التي أنتمي إليها	السلوك الحضاري
					2- أحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام	
					3- أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	
					4- أحرص على إنجاح فعاليات المؤسسة وأنشطتها	
					5- أحرص على الالتزام بحضور اللقاءات و الاجتماعات فيالوقت المحدد لها	

الملحق رقم (04):الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

Corrélations						
		C1	C2	C3	C4	القيم التنظيمية
C1	Corrélation de Pearson	1	,422**	,534**	,477**	,770**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C2	Corrélation de Pearson	,422**	1	,277	,387**	,679**
	Sig. (bilatérale)	,002		,052	,006	,000
	N	50	50	50	50	50
C3	Corrélation de Pearson	,534**	,277	1	,693**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C4	Corrélation de Pearson	,477**	,387**	,693**	1	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	,770**	,679**	,804**	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

Corrélations						
		C5	C6	C7	C8	المعتقدات التنظيمية
C5	Corrélation de Pearson	1	,591**	,828**	,656**	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C6	Corrélation de Pearson	,591**	1	,618**	,748**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C7	Corrélation de Pearson	,828**	,618**	1	,661**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C8	Corrélation de Pearson	,656**	,748**	,661**	1	,872**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
المعتقدات التنظيمية	Corrélation de Pearson	,882**	,848**	,891**	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Corrélations				
	C9	C10	C11	الأعراف التنظيمية
Corrélation de Pearson	1	,773**	,731**	,909**
C9 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,773**	1	,712**	,920**
C10 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,731**	,712**	1	,896**
C11 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	50	50	50	50
Corrélation de Pearson	,909**	,920**	,896**	1
الأعراف التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Corrélations					
	C12	C13	C14	C15	التوقعات التنظيمية
Corrélacion de Pearson	1	,661**	,402**	,337*	,725**
C12 Sig. (bilatérale)		,000	,004	,017	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,661**	1	,641**	,623**	,892**
C13 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,402**	,641**	1	,690**	,833**
C14 Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,337*	,623**	,690**	1	,821**
C15 Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50
Corrélacion de Pearson	,725**	,892**	,833**	,821**	1
التوقعات التنظيمية Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

		Corrélations				المشاركة في اتخاذ القرار
		C16	C17	C18	C19	
C16	Corrélation de Pearson	1	,658**	,867**	,477**	,894**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C17	Corrélation de Pearson	,658**	1	,629**	,578**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C18	Corrélation de Pearson	,867**	,629**	1	,467**	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	50	50	50	50	50
C19	Corrélation de Pearson	,477**	,578**	,467**	1	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000
	N	50	50	50	50	50
المشاركة في اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,894**	,842**	,884**	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد العمل الجماعي

		Corrélations				العمل الجماعي
		C20	C21	C22	C23	
C20	Corrélation de Pearson	1	,542**	,559**	,555**	,767**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C21	Corrélation de Pearson	,542**	1	,725**	,764**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C22	Corrélation de Pearson	,559**	,725**	1	,748**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
C23	Corrélation de Pearson	,555**	,764**	,748**	1	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,767**	,880**	,885**	,901**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

Corrélations

		القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	الأعراف_التنظيمية	التوقعات_التنظيمية	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	العمل_الجماعي	الثقافة_التنظيمية
		ية	يمية	يمية	مية		ي	ية
القيم_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,818**	,693**	,570**	,208	,620**	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,148	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
المعتقدات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,818**	1	,728**	,689**	,507**	,663**	,906**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الأعراف_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,693**	,728**	1	,605**	,294*	,514**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,038	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
التوقعات_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,570**	,689**	,605**	1	,646**	,631**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	Corrélation de Pearson	,208	,507**	,294*	,646**	1	,592**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,148	,000	,038	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
العمل_الجماعي	Corrélation de Pearson	,620**	,663**	,514**	,631**	,592**	1	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50	50
الثقافة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,797**	,906**	,790**	,855**	,674**	,832**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية
الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

Corrélations

		B1	B2	B3	B4	الإيثار
B1	Corrélation de Pearson	1	,486**	,736**	,415**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000
	N	50	50	50	50	50
B2	Corrélation de Pearson	,486**	1	,649**	,561**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B3	Corrélation de Pearson	,736**	,649**	1	,634**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B4	Corrélation de Pearson	,415**	,561**	,634**	1	,798**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
الإيثار	Corrélation de Pearson	,791**	,819**	,902**	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

Corrélations

		B5	B6	B7	B8	المجاملة
B5	Corrélation de Pearson	1	,776**	,448**	,770**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B6	Corrélation de Pearson	,776**	1	,524**	,692**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B7	Corrélation de Pearson	,448**	,524**	1	,657**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
B8	Corrélation de Pearson	,770**	,692**	,657**	1	,910**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
المجاملة	Corrélation de Pearson	,868**	,864**	,783**	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

Corrélations

		B9	B10	B11	B12	B13	الروح الرياضية
B9	Corrélation de Pearson	1	,704**	,700**	,759**	,777**	,898**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B10	Corrélation de Pearson	,704**	1	,588**	,792**	,758**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B11	Corrélation de Pearson	,700**	,588**	1	,654**	,717**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B12	Corrélation de Pearson	,759**	,792**	,654**	1	,813**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B13	Corrélation de Pearson	,777**	,758**	,717**	,813**	1	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,898**	,859**	,832**	,907**	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

Corrélations

		B14	B15	B16	B17	B18	وعي الضمير
B14	Corrélation de Pearson	1	,617**	,752**	,721**	,631**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B15	Corrélation de Pearson	,617**	1	,864**	,790**	,822**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B16	Corrélation de Pearson	,752**	,864**	1	,758**	,923**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B17	Corrélation de Pearson	,721**	,790**	,758**	1	,787**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B18	Corrélation de Pearson	,631**	,822**	,923**	,787**	1	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000

	N	50	50	50	50	50	50
وعِي_الضمير	Corrélation de Pearson	,837**	,901**	,952**	,898**	,919**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

Corrélations

		B19	B20	B21	B22	B23	السلوك_الحضاري
B19	Corrélation de Pearson	1	,801**	,773**	,801**	,588**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B20	Corrélation de Pearson	,801**	1	,852**	,857**	,707**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B21	Corrélation de Pearson	,773**	,852**	1	,812**	,688**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B22	Corrélation de Pearson	,801**	,857**	,812**	1	,671**	,921**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
B23	Corrélation de Pearson	,588**	,707**	,688**	,671**	1	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,881**	,939**	,919**	,921**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لمحوّر سلوك المواطنة التنظيمية ككل

Corrélations

		الإيثار	المجاملة	الروح_الرياضية	وعِي_الضمير	السلوك_الحضاري	سلوك_المواطنة_التنظيمية
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	,775**	,802**	,776**	,587**	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
المجاملة	Corrélation de Pearson	,775**	1	,748**	,759**	,716**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
الروح_الرياضية	Corrélation de Pearson	,802**	,748**	1	,725**	,580**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50

وعي_الضمير	Corrélation de Pearson	,776**	,759**	,725**	1	,738**	,902**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,587**	,716**	,580**	,738**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
سلوك_المواطنة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,890**	,912**	,859**	,902**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرومباخ

ثبات محور الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	23

ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	23

الثبات الكلي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,973	46

الملحق رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	41	82,0	82,0	82,0
Valide أنثى	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	8	16,0	16,0	16,0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	21	42,0	42,0	58,0
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	24,0	24,0	82,0
50 سنة فأكثر	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	16	32,0	32,0	32,0
Valide متزوج	32	64,0	64,0	96,0
أرمل	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي فأقل	20	40,0	40,0	40,0
مهني	10	20,0	20,0	60,0
Valide جامعي	19	38,0	38,0	98,0
دراسات عليا	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	25	50,0	50,0	50,0
Validé عامل تحكم	7	14,0	14,0	64,0
عامل تنفيذ	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
Validé 5 - أقل من 10 سنوات	20	40,0	40,0	52,0
10 إلى أقل من 15 سنة	8	16,0	16,0	68,0
15 سنة فأكثر	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé أقل من 30000	14	28,0	28,0	28,0
من 30 إلى أقل من 50000	34	68,0	68,0	96,0
50000 فأكثر	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C1	50	3,86	,881
C2	50	3,72	,991
C3	50	3,88	,918
C4	50	3,72	1,070
القيم التنظيمية	50	3,7950	,74692
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C5	50	3,62	1,067
C6	50	3,46	1,092
C7	50	3,50	1,074
C8	50	3,58	,992
المعتقدات التنظيمية	50	3,5400	,92218
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C9	50	3,98	,869
C10	50	3,64	1,083
C11	50	3,80	,990
الأعراف التنظيمية	50	3,8067	,89110
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C12	50	3,62	1,048
C13	50	3,44	1,072
C14	50	3,38	1,028
C15	50	3,12	1,172
التوقعات التنظيمية	50	3,3900	,88375
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C16	50	3,20	1,030
C17	50	3,42	,928
C18	50	3,16	1,037
C19	50	3,34	1,022
المشاركة في اتخاذ القرار	50	3,2800	,84612
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد العمل الجماعي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
C20	50	3,42	1,032
C21	50	3,44	1,013
C22	50	3,58	1,090
C23	50	3,38	1,176
العمل الجماعي	50	3,4550	,92677
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي للثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيم التنظيمية	50	3,7950	,74692
المعتقدات التنظيمية	50	3,5400	,92218
الأعراف التنظيمية	50	3,8067	,89110
التوقعات التنظيمية	50	3,3900	,88375
المشاركة في اتخاذ القرار	50	3,2800	,84612
العمل الجماعي	50	3,4550	,92677
الثقافة التنظيمية	50	3,5444	,70514
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (09): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B1	50	3,74	,986
B2	50	3,74	1,006
B3	50	3,84	,842
B4	50	3,92	1,047
الإيثار	50	3,8100	,79949
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B5	50	3,92	,986
B6	50	3,84	,889
B7	50	3,56	1,072
B8	50	3,58	,950
المجاملة	50	3,7250	,83184
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B9	50	3,52	1,035
B10	50	3,84	,817
B11	50	3,60	,969
B12	50	3,78	,954
B13	50	3,80	,969
الروح الرياضية	50	3,7080	,83906
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B14	50	4,02	1,253
B15	50	4,08	1,027
B16	50	4,06	1,168
B17	50	4,00	1,107
B18	50	4,10	1,055
وعي الضمير	50	4,0520	1,01000
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
B19	50	4,14	1,010
B20	50	4,06	,998
B21	50	4,12	1,023
B22	50	4,06	,998
B23	50	4,04	1,124
السلوك الحضاري	50	4,0840	,92237
N valide (listwise)	50		

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإجمالي لسلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإيثار	50	3,8100	,79949
المجاملة	50	3,7250	,83184
الروح الرياضية	50	3,7080	,83906
وعي الضمير	50	4,0520	1,01000
السلوك الحضاري	50	4,0840	,92237
سلوك المواطنة التنظيمية	50	3,8206	,73733
N valide (listwise)	50		

الملحق رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique
الثقافة_التنظيمية	50	-,188	,337	-,139	,662
سلوك_المواطنة_التنظيمية	50	-,694	,337	-,480	,662
N valide (listwise)	50				

معامل التضخم والتباين المسموح به

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,774	,402		1,926	,061		
القيم_التنظيمية	,311	,168	,315	1,846	,072	,212	4,713
المعتقدات_التنظيمية	,103	,145	,129	,711	,481	,189	5,302
1 الأعراف_التنظيمية	,187	,101	,226	1,844	,072	,410	2,439
التوقعات_التنظيمية	,089	,111	,107	,805	,425	,350	2,855
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-,085	,116	-,098	-,735	,466	,346	2,892
العمل_الجماعي	,223	,100	,280	2,226	,031	,389	2,570

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

الملحق رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها

الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857 ^a	,735	,698	,40524

a. Valeurs prédites : (constantes), الجماعي_العمل, التنظيمية_الأعراف, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_القيم, القرار_اتخاذ_في_المشاركة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19,577	6	3,263	19,869	,000 ^b
1 Résidu	7,062	43	,164		
Total	26,639	49			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_القيم, القرار_اتخاذ_في_المشاركة, التنظيمية_الأعراف, الجماعي_العمل, التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_التوقعات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,774	,402		1,926	,061
1 القيم_التنظيمية	,311	,168	,315	1,846	,072
المعتقدات_التنظيمية	,103	,145	,129	,711	,481
1 الأعراف_التنظيمية	,187	,101	,226	1,844	,072
التوقعات_التنظيمية	,089	,111	,107	,805	,425
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	-,085	,116	-,098	-,735	,466
العمل_الجماعي	,223	,100	,280	2,226	,031

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك