

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أبو سفيان زايدي

إعداد الطالب:

بودهان أسامة

كسيس حمزة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	نسليم حمودة
ممتحنا	جامعة جيجل	فوزية غياط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أبو سفيان زايدي

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أبو سفيان زايدي

إعداد الطالب:



بودهان أسامة

كسيس حمزة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	نسليم حمودة
ممتحنا	جامعة جيجل	فوزية غياط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أبو سفيان زايدي

السنة الجامعية: 2022/2021



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار دربنا وسدد خطانا لإكمال هذا العمل، والصلاة على نبينا المصطفى خير الأنام  
صلى الله عليه وسلم

فجزيل الشكر لمن دل وأرشد وصحح وصبوب الأستاذ الفاضل والمشرف أبو سفيان زايدي  
حيث كان له الفضل الكبير بعد الله عز وجل في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها بهذه الصورة، أشكره على  
حسن تعاونه وتواضعه ونصحه الصادق.

كما لا أنس أن أتقدم بالشكر إلى كل القائمين على "الشركة الإفريقية للزجاج"  
فمنا كل الشكر على ما قدموه لنا من مساعدة في إتمام هذه المذكرة





## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من غاب البدر بذكرها وحجبت الشمس بنورها ويجف البحر لو كان مدادا لشكرها إلى التي جعل الرب الجنة تحت أقدامها إلى التي سهرت الليالي لأجلي  
أمي الغالية حفظها الرحمان

إلى مثلي الأعلى الذي كان شمعة تحترق ليضيء لي الدرب إلى الذي شقى من سعادي وسهر لراحتي  
والذي علمني أن المبادئ والأخلاق ثروتي  
أي رمز العطاء والتضحية

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى

أخواتي " شيماء " و " دعاء "

"أسامة"





## إهداء

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وأن أعمل صالحا اما بعد  
أهدي هذا العمل إلى

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى الشمعة التي تنير دربي إلى بسمة الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي الغالية

إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من لبس ثوب

الشقاء من أجلي ومنحني ما لم تمنحني إياه كل الدنيا أبي الغالي

إلى من أحس بالسعادة وأنا بينهم، ولا معنى حياتي بدونهم، إلى من قدموا لي دعمهم أختي "سعاد"

وأخي العزيز "طاكاشي"

إلى كل من ذكرهم القلب ونسيهم القلم

"حمزة"





المخلص

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، تم اختبار عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 45 عاملا باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الافريقية للزجاج -جيجل-، وأن بعد القيم التنظيمية له أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما الأبعاد (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) ليست لها أثر ذو دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية.

## Abstract

This study aims at identifying the effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior of employees working at The African Company Of Glass - Jijel-, The study hypotheses were tested on a random sample of 45 employees using multiple regression based on the statistical package for social sciences (SPSS) based on the descriptive approach, The study found that there is a statistically significant effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. The organizational values has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, While Organizational beliefs, regulatory norms, regulatory expectations have no statistically significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Practical suggestions and future prospects have also been made for the study.

**Keywords:** organizational values; Organizational beliefs; regulatory norms; regulatory expectations; Organizational Citizenship Behavior



# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر
III-II	إهداء
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال والجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
8	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
11	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية
21	المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية
26	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
26	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

## قائمة المحتويات

35	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
38	خلاصة
39	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
40	التمهيد
41	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور الشركة محل الدراسة
42	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
58	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
79	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
83	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
86	خلاصة
87	الخاتمة
93	قائمة المراجع
100	الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أهمية الثقافة التنظيمية	01
37	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
45	مقياس " ليكارت LIKERT " الخماسي	03
46	درجات الموافقة	04
47	معاملات الارتباط بين عبارات بعد القيم التنظيمية والبعد ككل	05
48	معاملات الارتباط بين عبارات بعد المعتقدات التنظيمية والبعد ككل	06
48	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الأعراف التنظيمية والبعد ككل	07
49	معاملات الارتباط بين عبارات بعد التوقعات التنظيمية والبعد ككل	08
50	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الإيثار والبعد ككل	09
51	معاملات الارتباط بين عبارات بعد المجاملة والبعد ككل	10
51	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والبعد ككل	11
52	معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والبعد ككل	12
53	معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والبعد ككل	13
53	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور ككل	14
54	معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل	15
55	معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الثقافة التنظيمية	16

## قائمة الأشكال والجداول

55	معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	17
56	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل	18
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	20
60	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	21
61	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة	22
61	توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل في المؤسسة	23
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية	24
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	25
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	26
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	27
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية	28
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار	29
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة	30
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية	31
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير	32
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري	33
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	34
79	معاملات الالتواء والتقلطح للمتغيرين	35
80	نتائج اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	36
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	37

# قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
101	الاستبانة قبل التحكيم	01
106	قائمة الأساتذة المحكمين	02
107	الاستبانة بعد التحكيم	03
112	الصدق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	04
117	الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	05
123	معامل الثبات ألفا كرونباخ	06
124	التوزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفي	07
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية	08
128	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	09
130	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين ككل	10
131	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية	11



# مقدمة

## مقدمة

يتميز عالم الأعمال المعاصر بسرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات والسعي لاكتساب مزايا تنافسية، ومع تزايد معدلات الابتكار والتغير وظهور المنافسة المعتمدة على الزمن، أصبحت منظمات الأعمال في مواجهة حاسمة مع تحديات التكيف مع مختلف التغيرات البيئية والتعايش معها دون الانعزال عنها في بيئة سمتها الانفتاحية والتنافسية، ووجب عليها أن تتلاءم معها وأن تبني قدراتها الذاتية من أجل ضمان البقاء والنمو، وحتى تكون المنظمات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا تكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في المورد البشري، فهو يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير ففقدرة المنظمة على التغيير يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ومن أجل تحقيق المنظمات للكفاءة والفعالية أولت اهتماما بالغاً بتنمية وتطوير أدائها بالاستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي، مما حدا بها لخلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيراتها من المنظمات الأخرى من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة مؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

وتشمل الثقافة التنظيمية على عدد كبير من السمات والملامح والعناصر، حيث يتم اكتسابها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد، وتسهم في إعادتهم على التواصل فيما بينهم وفي كيفية أدائهم لأدوارهم داخل المجتمع الكبير من جهة، وداخل المؤسسات والمنظمات الصغيرة التي ينتمون إليها من جهة أخرى وقد أولى الباحثون موضوع الثقافة التنظيمية جل الاهتمام لأنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صبغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.



## 1- إشكالية الدراسة:

تعيش معظم منظمات الأعمال في عالم اليوم في حلقات وثورات التقدم التكنولوجي والطفرات العلمية التي تسهم بشكل كبير في تجسيد هوية وثقافة المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي القادرة على توفير الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتجعله مميزاً عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. اعتماداً على ما سبق يمكن تشكيل التساؤل المحوري للدراسة وفقاً لما يلي:

**ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى**

**عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؟**

انطلاقاً من التساؤل المحوري، وبهدف تغطية الجوانب المختلفة للموضوع ذ، ارتأينا طرح التساؤلات

الفرعية التالية :

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؟
- هل هناك أثر ذو إحصائية للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؟
- هل هناك أثر ذو إحصائية للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؟
- هل هناك أثر ذو إحصائية للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؟

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية وبالتالي على التساؤل المحوري للدراسة يقودنا بالضرورة إلى بناء

فرضيات البحث.

## 2- فرضيات الدراسة:

## أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

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

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

## 3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة في بعض النقاط التالية:

- إبراز الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- أهمية الثقافة التنظيمية التي تعتبر المحور الأهم لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لكونه من الموضوعات الحيوية المعاصرة التي تساهم في الحفاظ على فعالية واستمرارية المؤسسات؛

- مواكبة التطور العلمي الحاصل في مجال دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبارهم من بيم المواضيع التي لم تحظى بالبحوث والدراسات الكافية.

#### 4- أهداف الدراسة:

- معرفة أثر القيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- معرفة أثر المعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- معرفة أثر الأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- معرفة أثر التوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- التعرف على مستوى لوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد والمساهمة في البحث العلمي.

#### 5- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

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

الجانب النظري: تم الاعتماد فيه على: الكتب، الأطروحات والرسائل الجامعية، المجالات، شبكة الأنترنت؛

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد فيه على: الاستبانة التي تستعمل كأداة لجمع المعلومات التي يتم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يقوم بمعالجة الاستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات، كما تم استخدام الوثائق والسجلات المتعلقة بالشركة محل الدراسة.



## 6- أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة، أهمها:

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص إدارة الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمق في فهم العلاقة بينها؛
- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمة، لأنه يأتي في إطار توفير ثقافة تنظيمية يُتوقع أن تكون مصدراً لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة؛
- الحدّثة النسبية لموضوع الدراسة.

## 7- إطار الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- **الحدود المكانية:** تمّ حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- **الحدود الزمانية:** تمّ إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 وتحديدًا في شهر أفريل تزامنا مع شهر رمضان المبارك لسنة 2022.

## 8- هيكل الدراسة:

تناول الفصل الأول مبحثين أساسيين هما:

- في المبحث الأول يتم عرض كل من مفاهيم الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- في المبحث الثاني يتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تناول الفصل الثاني مبحثين أساسيين هما:

- في المبحث الأول يتم عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة؛
- في المبحث الثاني يتم تحليل البيانات وعرض النتائج.

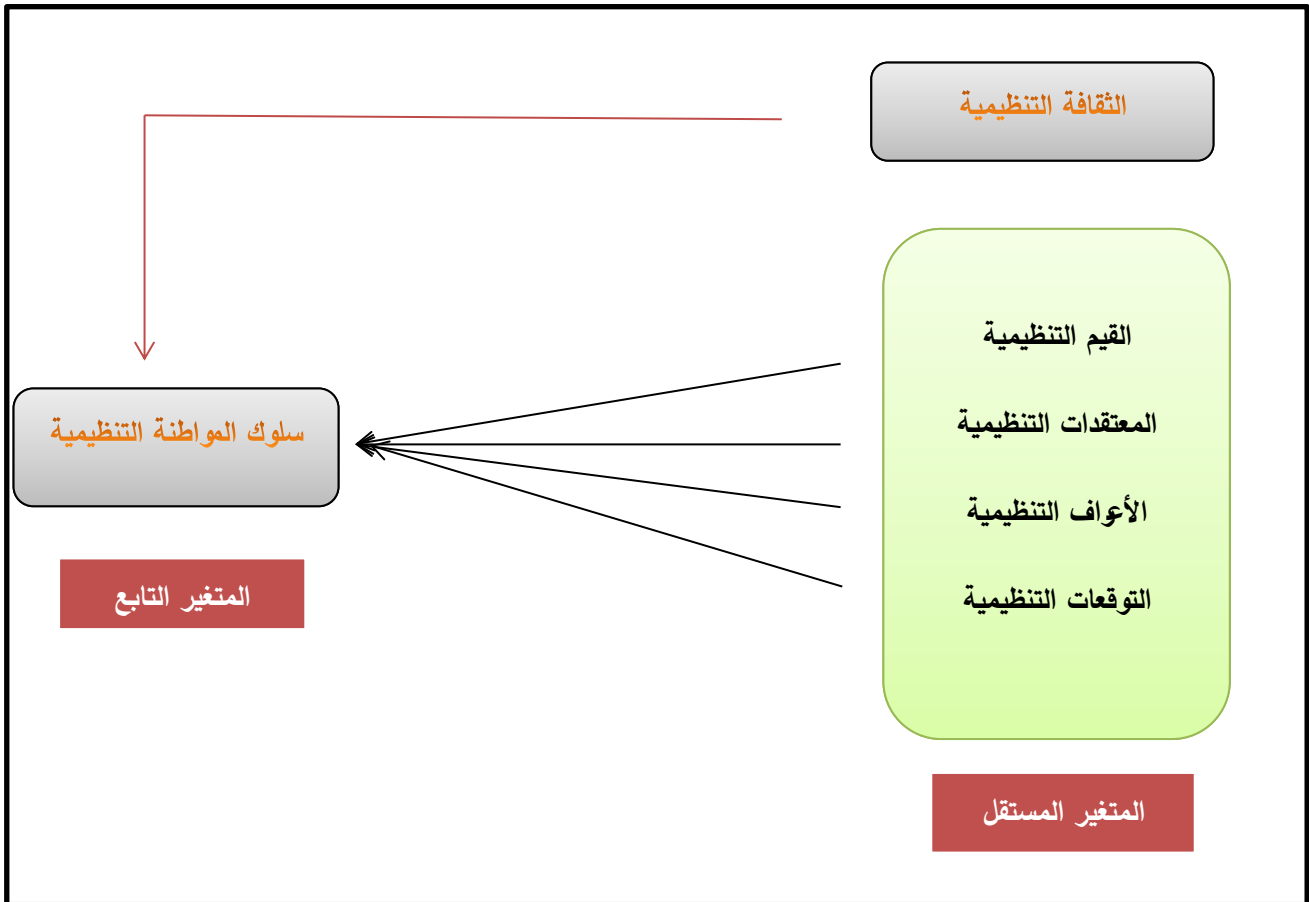
## 9- صعوبات الدراسة:

- الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات إلى الشركة لاسترجاعها؛
- عدم جدية العمال في الإجابة على أسئلة الاستبانة مما أدى إلى وجود صعوبة في التحليل؛
- حداثة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، وندرة الكتب باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع فتحتم علينا الاعتماد على المجالات والمذكرات في دراستنا للمتغير.

## 10- نموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، وإنطلاقاً من الفرضيات تم وضع نموذج للدراسة التي تناولت موضوع "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" وهو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد

### المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

## خلاصة



## تمهيد

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من طرف الباحثين، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار...، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كذلك يعتبر العنصر البشري أنه يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي إذا ما استثمر بصورة صحيحة فإنه يكون بحد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى عرض مختلف المفاهيم والأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، وكذا عرض مختلف المفاهيم والأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، كما سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت كل من الثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية على حدى، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة و المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض المفاهيم الأساسية حول متغيرات الدراسة، مع التركيز على الأبعاد الخاصة بكل متغير وإظهار العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم الثقافة عامةً، ثم ثقافة المنظمة خاصةً، خصائصها وأهميتها وأخيراً أبعادها.

#### أولاً/ مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية نتطرق إلى تعريف الثقافة بشكل عام.

– **الثقافة لغة:** جاء مصطلح الثقافة من الفعل تَقَفَ، تَقَفًا أي صار حَذَقًا، خَفِيفًا، فَطِنًا. (الفيروز آبادي، 2005، ص795)

– **الثقافة اصطلاحاً:** هنالك عدة تعاريف للثقافة ، نذكر منها:

- تُعرف على أنها " مجموعة ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة، العادات والأفكار، القيم والسلوك الذي تؤدي إليه " (عدون، 2003، ص107).
- وتم تعريفها على أنها: " ذلك الكلّ المعقد الذي يشمل المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (العميان، 2004، ص309).
- كما تم تعريفها على أنها: " مركب متشابك ومتفاعل من معالم مادية واقتصادية وعمرانية وتقنية ومؤسسية إلى جانب العوامل الفكرية " (حامد، 2000، ص68).

#### – تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة و يعكس هذا المفهوم المعرفة و الافكار و القيم لدى مجتمع ما، و قد تعددت تعاريف ثقافة المنظمة و في ما يلي نعرض بعض منها:

فقد عرفها العميان على أنها ( العميان، 2010، ص 311) :

– "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة؛"

- " نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة؛"

- " عبارة عن مجموعة القيم التي يجلبها اعضاء المنظمة ( رؤساء و مرؤوسين ) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة ."

كما تمّ تعريفها بأنها: " مجموعة الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من اجل التكثف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية و التي يتم الإتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد و من اجل ذلك إدارة الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الاهداف الرسمية " ( القيروتي، 2009، ص 172 ) .

و عرفها hélène denis على أنها " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة متقنة ( متعارف عليها )، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الافراد و ان هذه الطرق ترك هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة " ( Denis, 1990,P 192 ) .

و يعد التعريف الذي قدمه Edgard schein " من بين التعريفات الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها على انها "مجموعة المبادئ الاساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل في ما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، و ذلك على انها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي " ( هدار، 2007، ص 55).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تنظم سير عمل المنظمة، بالإضافة إلى كونها منظومة متكاملة من المبادئ و الأنماط السلوكية و أنماط التفكير التي تجمّع عليها العاملين في المنظمات، حيث تؤثر في سلوكهم و تشكل شخصياتهم و تتحكم في خبراتهم، كما تؤثر في إنتاجية المنظمة و كفاءة قراراتها و قدرتها على التطور و التغيير .

ثانيا/ خصائص الثقافة التنظيمية

يتضح مما ذكرنا اعلاه أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية ( أبو بكر، 2007، ص 79):

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الافكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع، و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه اعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الادوات و المعدات و الاطعمة و ما إلا ذلك)؛
- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها " كل مركب " تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي المكونات النمط الثقافي؛
- **الثقافة نظام تراكمي و مستمر**: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الاجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص؛
- **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور**: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة؛
- **الثقافة لها خاصية التكيف**: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

ثالثا/ أهمية الثقافة التنظيمية

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجهها للأفراد العاملين بالمنظمة في المضي قدما لتفكير والتصرف بطريقة تنسجم و تتناسب مع الثقافة السائدة، وهي تساعد ايضا على تحقيق العديد من المزايا، أهمها ( السكرانه، 2011، ص 332):

جدول رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية.

تحقيق الهوية التنظيمية	تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة	تحقيق الاستقرار التنظيمي
تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة	تحديد مجالات الاهتمام المشترك	التعرف على الأولويات الادارية
التنبؤ بأنماط التصرفات الادارية في المواقف الصعبة والأزمات	تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة	
ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية	توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون	
توفير أداة رقابية ذاتية السلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة	خلق سمات تنافسية للمنظمة	

المصدر: من إعداد الطالبين

وتساعد الثقافة التنظيمية القوية على زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات وقواعد العمل الرسمية، إن المزايا التي تحققها اللوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، يمكن تحقيقها عن طريق الثقافة القوية دون أن تكون هناك حاجة إلى التوثيق الكتابي، ( كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان و تصرفات العاملين، كلما قلّ احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية ).

#### رابعا/ أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت الآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية من قبل العديد من المفكرين والكتاب والباحثين، فقد قام كل من (أورلي، شاتمان، كالدويل) بتحديد (7) أبعاد للثقافة التنظيمية، وهي (السكرانه، 2011، ص 338):

- 1- الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو جديدة؛
- 2- الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم ومثل وعادات وتقاليد وافتراضات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة؛
- 3- الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم؛
- 4- توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين؛
- 5- التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام المنوطة بهم؛
- 6- توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل لأداء مهام العمل بالصورة المطلوبة؛

7- التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض والمؤسسات الكبيرة يتوفر لديها نوعان أو مستويان رئيسيان من الثقافة، وهما (الثقافة السائدة -الرئيسية- والثقافة التنظيمية -الفرعية-). أما دراستنا فقد شملت خمسة (5) أبعاد وهي: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، طبيعة الاتصالات

### 1/القيم المشتركة:

تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيها 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 المختلفة (المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت) (العميان، 2002، ص 312).

### 2/الهدف المشترك:

عندما تضع المنظمة أهدافا 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، وأن 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 يوجهون له كل جهدهم. (منصور، 2007، ص ص 48-49).

### 3/الثقة:

وتعرف على أنها: "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف". (البدراني، 2016، ص 49)

### 4/المبادرة الفردية:

أي المساحة الحرة الممنوحة للأفراد ودرجة المسؤولية والاستقلال لدى الأفراد. (حريم، 2004، ص 328)

5/ طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، قد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن الأعلى الى الأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، فيخشى كل واحد أن يعمل شيء فيخطئ.

أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول (ديدي، 2018، ص 169).

كما تطرقنا إلى بعض العناصر المستعملة التي يمكن إدراجها في النقاط التالية:

**أ/القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، أما القيم التنظيمية فتمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكنهم من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة وتحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، وبذلك فإن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية وهي جوهر فلسفة أي منظمة تسعى الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم والعمل بموجبها ( خالدية، 2019، ص 160).

**ب/المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية ( طه إسماعيل، 2018، ص 18 ).

**ج/الأعراف التنظيمية:** ويقصد بها المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأم في نفس المنظمة، ويفترض ان تكون هذه الاعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع.

وهي كذلك ما تمّ التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغضّ النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا ( العاجز، 2011، ص 17).

د/التوقعات التنظيمية: وهي تلك الأمور التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، أي التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، ومن هذه التوقعات التنظيمية التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية (العزام، 2018، ص 107).

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الجديدة في الفكر التنظيمي ما جعله محل اهتمام العديد من الباحثين لاعتبارها محورا أساسيا لتفوق المؤسسات، لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أهميتها، أنماطها وأبعادها.

#### أولا/ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا العنصر إلى بعض التعاريف المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، وقل ذلك يجدر الإشارة إلى تعريف المواطنة بصفة عامة:

#### - المواطنة لغة:

المواطنة مأخوذة من الوطن وهو محل الإقامة والحماية، والوطن هو المنزل الذي نقيم به وهو موطن الإنسان ومحلّه، ويقال وطن فلان كذا أي اتخذها محلا وسكنا (بلخير، 2017، ص14) .

وتقترن المواطنة تاريخيا بنشأة المدينة الأوروبية، وفضائل التحضر، ومؤسسات المجتمع المدني، وانتشار الحضارة العمرانية، والمواطن (citizen) كلمة مشتقة من (cite) كما في الكلمات الأنجلوفرنسية (citeseyn)، (citezein)، (sithzein). ومنذ القرن الثالث عشر صار المواطن ببساطة عضوا أو مقيما في مدينة ما (بينيت وآخرون، 2010، ص: 657) .

#### - تعريف المواطنة اصطلاحا:

هي علاقة قانونية تمنح للفرد حقوقا وتفرض عليه واجبات، وهي تتجاوز علاقة التبعية لتشير إلى معنى أعمق بكثير فالانتماء للوطن يجعل الفرد شريكا وليس تابعا (شيخاوي، 2016، ص: 129) .



أ/تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لقد خضع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لمراجعات تعريفية دقيقة منذ أن تمت صياغة هذا المصطلح في أواخر الثمانينات، لكن الهيكل لا يزال كما هو في جوهره، حيث يشير هذا المصطلح إلى أي شيء يختاره الموظفون بشكل عفوي ومن تلقاء أنفسهم والذي غالباً ما يقع خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة (T. Thiruvankadam & Durairaj, 2017, p 46).

وتعود أصول بناء سلوك المواطنة التنظيمية إلى "chester bernard" سنة 1938، الذي جاء بمفهوم الرغبة في التعاون وأدرك أن الاستعداد الفردي للالتزام أساس تحقيق الأهداف التنظيمية. (بوخمخ، 2018، ص258)

كما لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين يعود ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حولها، و ذلك لأنها من النظريات الحديثة الأمر الذي نشأ عنه عدة تعريفات، فيما يلي نذكر منها:

- **حيث عرفها ORGAN 1988:** بأنها "سلوك فردي تقديري، لا يعترف به نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح، ويعزز بشكل إجمالي الأداء الفعال للمنظمة". (Mansour et al, 2012, P568)

كما تم تعريفها على أنها: (شلاي، 2016، ص61)

- **عرفها WAYNE 1993:** بأنها "سلوك الأفراد الإضافية الذي يتعدى حدود الوظيفة؛"

- **كما عرفها KONOVSKY & PUGH 1994:** بأنها "هو سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة؛"

- **و عرفها KIDWELL 1997:** بأنها "سلوكيات نابعة من داخل أفراد المؤسسة نظراً لارتباطهم بها".

وقد تم تعريفها على أنها: "مجموعة التصرفات الإيجابية الزائدة عما موصوف رسمياً في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، نجاحها واستمرارية أدائها" (العامري، 2003، ص23).

من خلال التعاريف سابقة الذكر يتضح لنا بأن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن نمط من السلوك الطوعي ذو التأثير الإيجابي في أداء المنظمة خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، حيث تتمثل في مجموعة من الأفعال التطوعية والسلوكيات الغير مفروضة والغير مكلفة رسمياً ضمن اللوائح والقوانين الرسمية للمؤسسة، حيث لا يجازى صاحبه ولا يعاقب تاركه، من هذا لنا أنه ركيزة تطور وتقدم أي منظمة وأي مجتمع.

ب/ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل أهمية سلوك المواطنة في (كبير، 2021، ص ص 24-25):

لا شك أن التزايد الملحوظ في الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والاجتهاد في فهم مسباته أملا في تعزيزها ليس وليد فراغ، وإنما نتيجة فوائده العظيمة على الأداء الفردي والجماعي لأئمن مورد لدى المؤسسة (المورد البشري)، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تعظيم الأداء الكلي للمنظمة، مما يساعدها على البقاء والريادة في ظل بيئة شديدة المنافسة . حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لما له من إسهامات في جذب وحسن استثمار الموارد البشرية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

إن كثيرا من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أظهرت أنه ذو أهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف السريع معها أيضا.

أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عدد من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب فسلوك المواطنة التنظيمية يخلق مناخ عمل اجتماعي مريح يساعد على الإبداع والابتكار، يسود فيه التفاهم وتغليب المصلحة الجماعية على الفردية بين الموظفين، بالإضافة لكون العلاقات الوظيفية تكون أكثر قرب وتناغم لكون هذا النوع من المناخ التنظيمي يمتاز بنظام اتصالي فعال أفقيا وعموديا، الأمر الذي يساعد على التبادل السريع والسلس للمعلومات والمعارف، وبالتالي يشجع التعلم التنظيمي.

ثانيا/ 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(شلابي، 2016، ص ص 64-65):

- **النمط المتعلق بشؤون العمال:** يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمال، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الآخرين في

الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة.

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

- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:** يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** هذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية.

- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها.

### ثالثاً/ أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

وتتمثل أبعاد سلوك المواطنة في ( عبد القادر، 2018، ص ص 104 - 106):

#### أ/ سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد:

- **الإيثار:** هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملائه في العمل، أخذاً بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر عن رغبة الفرد في تقديم المساعدة للآخرين مثل الرؤساء، زملاء العمل، أو حتى الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين للآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وتوجيههم، وتجنب السلوكيات التي قد تتسبب في حدوث مشكلات تتعلق بالعمل.

- **المجاملة (الكياسة):** يعبر هذا السلوك عن درجة حرص الموظف على تقديم النصيح وتزويد الزملاء بالمعلومات المتعلقة بالعمل بهدف مساعدتهم في أداء مهامهم، أو نقادي المشكلات التي قد يتعرضون لها، فهو يعبر عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لتقادي المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاء العمل،

وهذا عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات، واحترام رغبات الآخرين، كما يعكس رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ قرارات قد تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إعلامهم مسبقاً بتلك القرارات.

### ب/ سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة:

- **وعي الضمير:** يشير هذا البعد الى ممارسة الفرد لذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال الوقت وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد واجراءات المنظمة المتخذة في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب، فهو انعكاس لمراقبة ذاتية داخلية تدفع صاحبها الى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أعلى درجات الأداء الممكنة، والالتزام بسياسات وقرارات وقوانين المنظمة المستند على قناعة أن هذا السلوك يخدم صالحه وصالح المنظمة.

- **السلوك الحضاري:** وهو سلوك يظهره الفرد والمتمثل في الاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤونها وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات والاجتماعات التي تعقدها إدارة المنظمة، أو تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي قد تواجه جماعات العمل والمنظمة، والمحافظة على الوسائل والتجهيزات، بالإضافة الى الحديث بإيجابية عن المنظمة.

- **الروح الرياضية:** تتمثل في قدرة الفرد على تحمل الإحباطات والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون تذمر أو شكوى، ويظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثله الإقبال على العمل في ظروف أقل من الظروف العادية دون محاولة تخفيض الأداء أو الامتناع عنه واطهار تقصير المنظمة في ذلك، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تذمر يمكن أن يخفض عبئ العمل عن الرئيس المباشر، وأن يؤدي الى تفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.

المطلب الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات، لذلك سنقوم خلال هذا المطلب بإبراز علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، الاتصالات بسلوك المواطنة التنظيمية.

أولا: 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 تملك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات (الزغبى، 2008، ص 04).

وتشمل القيم المشتركة العناصر التالية (منصور، 2007، ص 51):

- المساواة والعدالة في معاملة العاملين: عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوى 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؛
- النظام: تمارس المنظمات نفودا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال قوانين تنظم تصرفاتهم وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول، فالمنظمة هي التي تبتكر 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؛
- الدعم الإداري: هو 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 جزءا من سلوكهم، فالمنظمة هي التي توجه عمالها 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

يمثل 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 (عبد الناصر، 2005، ص134).

ويمكن تقسيم الهدف المشترك إلى:

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

- **التوجيهات:** درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء و التصرفات.

إن العمل داخل المنظمة بشكل متناسق يشجع الأفراد على التشارك والتعاون فيما بينهم لتحديد واختيار الإجراءات والطرق اللازمة التي تساعدهم 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 ينصب في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا حتما سينعكس على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد داخل المنظمة بالإيجاب حيث يعمل على خلق علاقة 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 (نادر، 2013، ص77).

ثالثا: الثقة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تمثل الثقة توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه 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.

وتشمل الثقة العناصر التالية (طه نوري الشكري، 2008، ص57):

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

رابعا: 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 ( منصور، 2007، ص46):

- أسلوب إحداث التغيير والتطور: في حالة استخدام الإدارة أساليب تقليدية في إحداث التغيير والتطوير مثل الندوات، المحاضرات والملصقات وتبني هذه الأساليب لوحدها دون غيرها من الوسائل، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، 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؛

- الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار والاقتراحات 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 إحداث 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 آرائهم 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 يشعرهم بولائهم وانتمائهم لهذ المنظمة ولابد عليهم القيام بأي عمل من شأنه أن يعود بالنفع على 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.

#### خامسا: طبيعة الاتصالات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

تعدّ 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 فالاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملاؤهم، 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 (حريم، 2004، ص 234).

ويشمل الاتصال العناصر التالية (قيوب، 2008، ص 48):

- المشاركة والملكية والمخاطرة: إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون 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؛

- إقبال الأفراد على العمل الجماعي: عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، وتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية والهدامة، والمنهكة لقوى الأفراد العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابي و من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات هنا وتكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات وبالتالي تدمير السلوكات الإيجابية في المنظمة، وعلى النقيض من 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؛

- 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 تدعم 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، والتربص بين الزملاء، فتكون الثقافة سلبية.

وبالتالي يمكننا القول إن 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 ما يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات عنها وزيادة ولائهم لها والحفاظ على مكانتها.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

سننطلق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية باللغة العربية واللغة الإنجليزية.

## أ/ الدراسات العربية

- دراسة (العوفي، 2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي" بمدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بمدينة الرياض، وأيضاً معرفة العلاقة والأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى منسوبي الهيئة، وأظهرت نتائج الدراسة جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية تسود بدرجة متوسطة، أما مستويات الالتزام كانت عالية في الهيئة، أيضاً عدم وجود فوارق احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما توصلت وجود علاقات إيجابية بين الثقافة التنظيمية من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى وأن قيم الثقافة التنظيمية (العدل والكفاءة وفرق العمل) تؤثر على الالتزام الوظيفي بشكل كبير أما باقي القيم الثقافية فهي لا تؤثر في سلوك الالتزام التنظيمي.

- دراسة (عيساوي، 2012) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" دراسة حالة فئة

الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل الجوانب الثلاثة للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي والمادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاحصائي الوصفي الذي يتضمن استخدام الأدوات الاحصائية التالية: الملاحظة، الاستبانة على عينة قدرت ب 60. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، هناك علاقة وطيدة لجوانب الثقافة التنظيمية بالرضا لوظيفي، درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.

- دراسة (خوف، 2014) بعنوان: " الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء " دراسة حالة جامعة الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان ماهية الثقافة التنظيمية في الجامعة وتشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكل من الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي، والتعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي. وتم التوصل إلى النتائج التالية: درجة ارتباط الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الجزائر 3 متوسطة، حيث احتل عنصر التوقعات التنظيمية المرتبة الأولى، يليه عنصر المعتقدات التنظيمية ثم القيم التنظيمية وجاء في الأخير عنصر الأعراف التنظيمية، توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة محل الدراسة والانتماء التنظيمي للأساتذة، توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية في الجامعة والأداء الوظيفي للأساتذة، توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل مكونات الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

- دراسة (عدنان، 2016) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة، بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات في بغداد".

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة وتأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مؤثر في الفاعلية التنظيمية كمتغير مستجيب وبوجود الشفافية المالية كمتغير وسيط في الشركة العامة لتجارة السيارات ببغداد، ومن ثم محاولة الخروج بجملة من توصيات بما يساهم في تحقيق فاعليتها التنظيمية، وطبق هذا البحث على عينة قصدية عمدية من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات والشعب بلغ عددهم (67) فرداً، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات ولقياس مستوى متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولأجل معالجة المعلومات والبيانات تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان من أهمها ارتفاع مستوى متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية، الشفافية المالية، الفاعلية التنظيمية) في الشركة العامة لتجارة السيارات، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير عالية المعنوية بين متغيرات البحث بأبعادها الفرعية، وأوصى الباحث بمجموعة من التوصيات التي تدعم هذه العلاقة وبما يعزز من ممارسات الشفافية المالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

- دراسة (تقار وعلي، 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، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية مكونة من 44 فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطاً، ويعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كمنهج حديث والثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

ب/ الدراسات الأجنبية

- دراسة (Alawi et al, 2007) بعنوان:

**“Organizational Culture and Knowledge sharing, Critical success factors“**

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

- دراسة (Wei Zheng et al, 2010) بعنوان:

“Linking organizational cultur, structure, strategy, and organizational effectiveness “

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الدور الوسيط المحتمل لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية والفعالية التنظيمية، حيث تم إجراء مسح على عينة مكونة من 301 منظمة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، كما أن إدارة المعرفة تتوسط بشكل كامل في تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، و تتوسط جزئياً في تأثير الهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الفعالية التنظيمية.

- دراسة (Awadh & Saad,2013) بعنوان:

“Impact of organizational Culture on Employee Performance “

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء، والهدف الرئيسي هو تحديد وقياس العلاقة القوية بين الأداء بين الأداء والثقافة التنظيمية، وتم الاعتماد على مراجعة الأدبيات كمنهجية لتقييم تأثير ثقافة المنظمة على الموظفين، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج عدة نتائج من أهمها أن هدف المنظمة هو زيادة مستوى الأداء من خلال تصميم الاستراتيجيات، و أن قيمة المنظمة ومعاييرها تستند إلى علاقة الموظف، كما أن قياس نظام إدارة الأداء من خلال بطاقة قياس الأداء المتوازن وفهم طبيعة وقدرة ثقافة النظام في المنظمة التي تم تحديدها.

- دراسة (khazaei Poul et al, 2016) بعنوان:

“The impact Of Organizational Culture On knowledge Sharing “

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، كما تشير إلى أهمية تبني وجهة نظر معرفية وكيفية ارتباط الأنواع الثقافية المختلفة بإدارة المعرفة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التطبيق الناجح لإدارة المعارف يجب أن يتجاوز الجانب التشغيلي (العلمي) ويتعداه إلى الجوانب الاجتماعية والبشرية والتنظيمية لخلق التزام فردي نحو تنفيذ إدارة المعرفة، كما تؤكد هذه الدراسة على أهمية المعرفة الجماعية ومفاهيم شبكة المعرفة على المستوى التنظيمي.

- دراسة (Abdi et al ,2018) بعنوان:

**“The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation In Automotive Industry”**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المباشرة والغير مباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الابتكار، تم جمع البيانات من دراسة شملت 279 شركة تقوم بتوريد قطع غيار السيارات لشركة 'إيران خوردو' الرائدة في صناعة السيارات بإيران. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي إلى جانب ذلك لعب التعلم التنظيمي دورا مهما كوسيط في تلك العلاقة، كما لم يتم اعتبار إدارة المعرفة كوسيط بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

**المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية**

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية باللغة العربية واللغة الإنجليزية.

**أ/ الدراسات العربية**

- دراسة (العمرى، 2011) بعنوان: " أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع (574) مفردة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك لكل من أبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت كذلك لوجود اثر لأبعاد العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وان العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (62%) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة (الطراونة، 2014) بعنوان: " أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التماثل التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (444) مفردة، ومثلت ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة، تم استعادة (412) استبانة أي ما نسبته (93%) من عينة الدراسة، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع منها للتحليل (398) استبانة، أي ما نسبته (90%) من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن فقرات أبعاد المتغير المستقل التماثل التنظيمي بأبعاده قد جاءت مرتفعة و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده ( الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري ) جاءت مرتفعة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل التماثل التنظيمي بأبعاده على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية وبينت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التشابه على سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (أبو القاسم الأخضر، 2017) بعنوان: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط، الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها من أهم العوامل المساعدة في تحسين أداء كل من العامل والمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحثون على المقابلة و الاستبيان كأداتين رئيسيتين، وزعت على عينة قدرها (40) موظف واسترجعت (30) استبانة صالحة للتحليل، و تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود أخلاقيات العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى أفراد العينة، أما بالنسبة لمستوى تأثير أخلاقيات العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، فقد كان ضعيف.

- دراسة (العتيبي، 2019) بعنوان: "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العالي الحكومية في مدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات المدارس التي تعزى لمتغيرين: المرحلة الدراسية، والخبرة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (380) معلمة، ممن يعملن في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، من أهم النتائج التي توصلت إليها أن ممارسة قائدات مدارس التعليم العام الحكومية لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر

المعلمات، حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "السلوك الحضاري"، يليه بعد "وعي الضمير" ثم بعد "الكياسة"، ثم "الإيثار"، وفي الأخير بعد "الروح الرياضية"، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المتمثلة في "الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري" لدى قائدات المدارس باختلاف متغير المرحلة الدراسية، وذلك لصالح معلمات المرحلة الثانوية. وكذلك فروقا ذات دلالة إحصائية في وجهات نظرهم نحو الدرجة الكلية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المتمثلة في "الكياسة، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري" لدى قائدات المدارس باختلاف متغير الخبرة، وذلك لصالح المعلمات من خبرتهن تتراوح من (10 إلى أقل من 15 سنة).

- دراسة (جلابي وشيخاوي، 2020) بعنوان: "واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية مسيلة، والكشف عن الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسية، وزعت على عينة كان تعدادها (218) موظفا، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة لدى موظفي الجماعات الإقليمية كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاده (الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى مغير الجنس ومتغير الاقدمية المهنية، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير المستوى لصالح الموظفين الذين يحوزون مستوى ثانوي.

ب/ الدراسات الأجنبية

- دراسة (Padsakoff et al, 2009) بعنوان:

“Individual and organizational level consequences of organization citizenship behavior”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك بالاعتماد على (168) موظف و (38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره



على (تقييم الإدارة لأداء العاملين، تخصيص المكافآت، معدل الدوران المتوقع الفعلي لأداء العاملين والغياب)، وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال (إنتاجية المنظمة، الكفاءة الانتاجية، رضا العاملين وتخفيض التكاليف). وكانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل: تقييم الإدارة للعاملين، قرارات تخصيص العوائد، معدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل ايجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل، كما توصلت إلى وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل: الإنتاجية والكفاءة، تخفيض التكاليف ورضا العاملين، وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض الإنتاج، وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

- دراسة (Chinomona,2011) بعنوان:

**“The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى لملء الفجوة حول أثر روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، على الرغم من إدراك أهمية الدعم التنظيمي لأداء الموظفين الوظيفي في الشركات الكبيرة، أما لم يكن لها وجود في الشركات الصغيرة، وشملت العينة كل موظف يعمل في قطاع التصنيع والخدمات كعينة مسحية حيث توزع 450 استبيان واسترجاع منها 320 صالح للمعالجة الاحصائية بنسبة 71.1% في ثالث مدينة في زيمبابوي، وقد تم طرح خمسة فرضيات اختبرت بطريقة تجريبية، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة، أن هناك علاقة إيجابية لتأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي.

- دراسة (Praptini,2014) بعنوان:

**“Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support”**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة وهي سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير داخلي متأثر بالالتزام العاطفي، والتعريف التنظيمي كمتغير متداخل والدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، سلوك المواطنة التنظيمية هو جانب مهم لتحقيق أفضل أداء للمحاضرين في الجامعات، السلوك الإبداعي لا يعتمد فقط على الصفات الشخصية، ولكن يتأثر بدعم المناخ الإبداعي للمنظمة، هيئة التدريس سوف تكون قادرة على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون هناك مناخ إبداعي في الجامعة.

- دراسة (Erkilic & Gulluce,2017) بعنوان:

**“Investigation of Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees by Structural Equation Model”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في الشركات الفندقية العاملة في مقاطعة RIZE بمنطقة البحر الأسود في تركيا، وقد تم في هذه الدراسة توزيع استبيان على عينة من الموظفين قدرت ب 345 موظف، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال برنامج SPSS، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل سلوك المواطنة التنظيمية، أن عامل وعي الضمير والروح الرياضية لهما تأثير بين بعضهما البعض.

- دراسة (Niveditha & Dr Sujatha,2020) بعنوان:

**“The impact of organizational structure and leadership effectiveness on organizational citizenship behavior”**

هدفت هذه دراسة إلى مدى تأثير الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية في قطاعي الصحة والتعليم في الهند، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات من 160 مشارك بالاعتماد على الاستبيان، بحيث 80 مشارك من قطاع الصحة و 80 مشارك من قطاع التعليم في الهند، ولهذا تم استعمال تقنيات إحصائية مثل التحليل الوصفي والارتباط وتحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة وهي دليل على أن هناك حاجة لتحسين فعالية القيادة والهيكل التنظيمي للمنظمات الصحية والتعليمية في الهند، كما أن هناك علاقة كبيرة بين الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية لموظفي قطاع الصحة والتعليم في الهند.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باللغة العربية والانجليزية.

أ/ الدراسات بالعربية

- دراسة (بن كبحول، 2020) بعنوان: "أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة

التنظيمية: دراسة ميدانية بلدية عين الملح ولاية مسيلة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي البلدية، وكذا التعرف على الفروق في تنمية هذا السلوك، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مكونة من (144) مفردة، وتم الحصول على بيانات البحث بالاعتماد على الاستبانة، وتوصل البحث إلى عدت نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدهم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (قيم الانتماء، قيم التعاون، قيم الاحترام، قيم العدالة) على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مقر بلدية عين الملح، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لتبعاً لمتغير الجنس، المستوى الدراسي، والخبرة المهنية.

- دراسة (باصور وعلى، 2019) بعنوان: "التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في

سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية، واختبار تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مكونة من (52) أستاذ في الكلية، وتم الحصول على بيانات البحث بالاعتماد على الاستبانة، وتوصل البحث إلى عدت نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية متجمعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الكلية، كما أظهرت نتائج البحث بأن بعد الثقة و الممارسات الإدارية، له تأثير بالغ الأهمية في الرفع من سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى أساتذة الكلية.

- دراسة (العزام، 2015) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مكونة من (145) عاملاً، وتم الحصول على بيانات البحث بالاعتماد على الاستبانة، وتوصل البحث الى عدت نتائج أهمها أنه توجد مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، كما أنه توجد علاقة ارتباط قوية دالة احصائياً بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، تأثيرات ممارسة الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة) وسلوك المواطنة التنظيمية، كما يوجد أثر للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

ب/ الدراسات الأجنبية

- دراسة (Madadha et al, 2021) بعنوان:

**"Organizational culture and organizational citizenship behavior: the dark died of organizational politics"**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إدراك الموظفين لسلوك السياسي داخل المنظمات، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث مكونة من (532) عاملاً، وتم الحصول على بيانات البحث بالاعتماد على الاستبانة، وتوصل البحث الى عدت نتائج أهمها أن للثقافة التنظيمية تأثيراً سلبياً على كيفية إدراك الموظفين في مجال الثقافة التنظيمية والسلوك السياسي، كما أن لها تأثير سلبياً على سلوك مواطنة الموظفين.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الموضوع، كما اختلفت معها من حيث البيئة وطريقة الإعداد، وسنحاول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية بصفة عامة	تطبق هذه الدراسة في الجزائر وبشكل خاص في الشركة الافريقية للزجاج
الوحدة المبحوثة	تنوعت الحدة المبحوثة في الدراسات السابقة بين موظفين وإداريين في قطاع التعليم والصحة	تتمثل الوحدة المبحوثة في هذه الدراسة في الموظفين والإداريين العاملين في الشركة الافريقية للزجاج
الأدوات المستعملة في الدراسة	تم الاعتماد على كل من المسح الميداني وكذلك دراسة الحالة	تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة وذلك بالاعتماد على الاستبانة
الهدف من الدراسة	هدفت الدراسات السابقة إلى محاولة إبراز أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية، وتحليله	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية في الشركة الافريقية للزجاج، وكذلك أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين

## خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تعتبر من الركائز المهمة والأساسية التي تقوم عليها المنظمات، ومن المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة، كما توصلنا إلى وجود تأثير قوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن وجود ثقافة تشارك المعلومات بين الموظفين وتشجيع المنظمة لهم على التعاون والعمل الجماعي وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى المساواة في التعامل كل هذا يعمل على تبني الأفراد لسلوكيات إيجابية داخل المنظمة تعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم دراسته في هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة، وهي الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

التمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور الشركة محل الدراسة

المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة

### تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، محاولين بذلك إبراز واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المؤسسة.

وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة.



### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث نشأة الشركة محل الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمت في التحقق من صحتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة.

#### المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور الشركة محل الدراسة

أنشئت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982م بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA)، نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة سنة 1997م (ENAVA) برأس مال قدره 500.000.000 دج، وتعد الشركة الإفريقية للزجاج امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (GROUPE-ENAVA).

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

#### أ. مرحلة النشأة 82-87:

في إطار دراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الانجاز تواقبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي:

- شركة SNIC: 82-84 انجاز؛
- شركة EDIC: 84-86 متابعة الأشغال؛
- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 86 الاستغلال.

ب. مرحلة التوسع 87-96 :

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة أندلك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

- وحدة جديدة للزجاج الأمني؛
- وحدة جديدة للزجاج السائل؛
- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية.

ج. مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية وأطلقت عليها التسمية الحالية (AFRICAVER).

### موقع الشركة الإفريقية للزجاج

تقع الشركة الإفريقية للزجاج بالمنطقة الصناعية أولاد صالح دائرة الطاهير ولاية جيجل، فهي لا تبعد عن مركز الولاية سوى 20 كلم وعن ميناء جن جن 6 كلم وعن مطار فرحات عباس 2 كلم، كما أنها تبقى متربعة على مساحة قدرها 17 هكتار و66 آر منها 9 هكتارات مبنية، ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا لقربها من مصادر المواد الأولية ومراكز المواصلات البريدية والجوية والبحرية، ما يسهل عليها التواصل على المستوى المحلي والعالمى، كما أنها تقع في منطقة صناعية تنشط بها عدة مؤسسات اقتصادية.

### المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

بعد تناول الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية في شكل نظري بالاعتماد على مختلف المصادر، سنحاول الإجابة على التساؤلات المحيطة بهذا الموضوع من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الإفريقية للزجاج.

ولا: طريقة الدراسة

## 1- مجتمع وعينة الدراسة

### 1-1- مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وهذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث ". (القاضي والبياتي، 2007، ص:157)

وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج والبالغ عددهم 189 عاملا (مصلحة الموارد البشرية للشركة الإفريقية للزجاج، 2022).

### 1-2- عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها " جزء من المجتمع، يتم اختيارها عشوائيا أو بصورة غير عشوائية، وعلى أساس تمثيلها لخصائص المجتمع كافة المسحوبة منه العينة ". (البلداوي، 2008، ص:21)

وقد تم الاعتماد على فئة من العمال في الشركة الذين يتمتعون بمجموعة من الخصائص تجعلهم متجانسون بالنسبة لموضوع الدراسة، وقد تم تحديد العينة ب45 عاملا.

## 2- تحديد وقياس المتغيرات

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين رئيسيين، الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

### 2-1- الثقافة التنظيمية:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في هذا المجال وأتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقنا إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة محل الدراسة، ومنه تم قياس المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأربعة أبعاد رئيسية هي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

### 2-2- سلوك المواطنة التنظيمية:

يتم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال والذي أتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تم التطرق إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة محل الدراسة، ووفقا

لهذا تم تقسيم المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي: (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

### ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد الاستبانة، التي تعتبر أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، وكيفية تصميمها، واختبار صدقها وثباتها.

#### 1-1 - تصميم أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، وتعرف الاستبانة على أنه أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى نتائج كمية أو كمية، للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث بهدف الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، وبغرض اختصار الوقت والتكلفة. (الجرجوي، 2010، ص:16)

ولقد تم تصميم الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقاً وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المنصب).

**المحور الثاني:** ويشمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) الذي شمل 18 عبارة مجمعة وهو مقسم على 4 أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: القيم التنظيمية ويضم العبارات من (1 إلى 4)؛
- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية ويضم العبارات من (5 إلى 9)؛
- البعد الثالث: الأعراف التنظيمية ويضم العبارات من (10 إلى 13)؛
- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية ويضم العبارات من (14 إلى 18).

المحور الثالث: ويشمل المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) الذي يضم 24 عبارة مجمعة وهو مقسم على 5 أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: الإيثار ويضم العبارات من (19 إلى 22)؛
- البعد الثاني: المجاملة ويضم العبارات من (23 إلى 27)؛
- البعد الثالث: الروح الرياضية ويضم العبارات من (28 إلى 32)؛
- البعد الرابع: وعي الضمير ويضم العبارات من (33 إلى 37)؛
- البعد الخامس: السلوك الحضاري ويضم العبارات من (38 إلى 42).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والثالث تم استخدام مقياس "ليكارتر LIKERT" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس "ليكارتر LIKERT" الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: (مصطفى، 2018، ص32)

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght كما يلي:

المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى.

طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.

- حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4

- حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (04): درجات الموافقة.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

1-2- اختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة وملائمتها لإجراء الدراسة الميدانية لابد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط Pearson لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ.

1-2-1- الصدق الظاهري

بعد إعداد الاستبانة ومراجعتها، تم التأكد من صدقها ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محاورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف التي ترمي إليه وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء تعديلات لبعض العبارات التي اتفق عليها المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملاحق.

1-2-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ننتقل مباشرة إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد بحد ذاته وذلك باستخدام معامل الارتباط " بيرسون Pearson ".

2-1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

أ- صدق الاتساق لبعء القيم التنظيمية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء القيم التنظيمية والبعء ككل:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعء القيم التنظيمية والبعء ككل.

رقم العبارة	عبارات بعء القيم التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يحرص العاملون على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	0.767**	0.000
02	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية للشركة	0.892**	0.000
03	تهتم إدارة الشركة بشكاوى العاملين وتحرص على إيجاد حلول لها	0.881**	0.000
04	يدرك العاملون أهمية عامل الوقت في إنجاز المهام	0.696**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \* 0.01

من الجدول رقم (5) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعء القيم التنظيمية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعء هي أقل من 0.05 كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعء والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.696 و0.892 وهذا يدل على أن عبارات البعء صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- صدق الاتساق لبعء المعتقدات التنظيمية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء المعتقدات التنظيمية والبعء ككل:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات بعد المعتقدات التنظيمية والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	تتبنى الشركة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل	0.730**	0.000
06	يتم ترقية العاملين حسب الإنجازات التي يحققونها	0.862**	0.000
07	لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	0.858**	0.000
08	لدى العاملين اعتقاد بضرورة وجود حرية في طرح الأفكار	0.736**	0.000
09	تقوم العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة	0.798**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائياً عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

من الجدول رقم (6) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من 0.05 كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.730 و0.862 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ج- صدق الاتساق لبعد الأعراف التنظيمية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الأعراف التنظيمية والبعد ككل:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الأعراف التنظيمية والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الأعراف التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	تطلب إدارة الشركة من العاملين تقديم تبريرات مكتوبة في حالة ارتكاب أخطاء	0.803**	0.000
11	تساعد الإدارة العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	0.852**	0.000
12	تلتزم إدارة الشركة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة	0.837**	0.000
13	يلتزم جميع العاملين بالنظام الداخلي للشركة	0.715**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائياً عند مستوى المعنوية \*\* 0.01



من الجدول رقم (7) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من 0.05 كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.715 و0.852 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

د- صدق الاتساق لبعد التوقعات التنظيمية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد التوقعات التنظيمية والبعد ككل:

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات بعد التوقعات التنظيمية والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	تحرص الشركة على مواكبة التطور التكنولوجي خدمة لمصلحة العاملين	0.744**	0.000
15	تتوقع إدارة الشركة من جميع العاملين القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه	0.798**	0.000
16	يتوقع من إدارة الشركة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العاملين	0.833**	0.000
17	تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه العاملون من مكافآت وتحفيزات	0.802**	0.000
18	يتوقع من إدارة الشركة برمجة دورات تكوينية للعاملين عند الحاجة	0.711**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائياً عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

من الجدول رقم (8) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من 0.05 كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.711 و0.833 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2 - صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

أ- صدق الاتساق لبعد الإيثار:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الإيثار

والبعد ككل:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الإيثار والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الإيثار	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	أقدم مصلحة الشركة على مصلحتي الشخصية	0.730**	0.000
20	أعوض زملائي في حالة غياب أحدهم عن العمل	0.717**	0.000
21	أساعد زملائي في تأدية مهامهم	0.763**	0.000
22	أستأور مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	0.851**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح لنا من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.717 و0.851 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب- صدق الاتساق لبعد المجاملة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد المجاملة

والبعد ككل:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات بعد المجاملة والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد المجاملة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
23	أساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل	0.683**	0.000
24	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء	0.730**	0.000
25	أساهم في حلّ الخلافات بين زملائي في العمل	0.714**	0.000
26	تأخذ إدارة الشركة برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي	0.865**	0.000
27	أتكلم بسرور عن مزايا العمل في الشركة	0.746**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح لنا من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.683 و0.865 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ج- صدق الاتساق لبعد الروح الرياضية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الروح الرياضية والبعد ككل:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد الروح الرياضية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
28	أحرص ألا تؤذي سلوكياتي مشاعر زملائي في العمل	0.655**	0.000
29	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	0.764**	0.000
30	أرحب بالنقد البناء من طرف زملائي في العمل	0.721**	0.000
31	أعتذر لزملائي في العمل إن أخطأت	0.789**	0.000
32	أحرص على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تدمير	0.798**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح لنا من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.655 و 0.798 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**د- صدق الاتساق لبعد وعي الضمير:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد وعي الضمير والبعد ككل:

**الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والبعد ككل.**

رقم العبارة	عبارات بعد وعي الضمير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
33	أدرب نفسي باستمرار على التحمل وضبط النفس	0.712**	0.000
34	أهتم بتنمية كفاءاتي باستمرار لتحسين أدائي الوظيفي	0.741**	0.000
35	أحرص دائما على الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد	0.740**	0.000
36	أحافظ على وسائل العمل فلا أستغلها لمصلحتي الشخصية	0.796**	0.000
37	أحرص على إعلام الإدارة مسبقا في حالة التغيب	0.790**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح لنا من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.712 و 0.796 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**هـ- صدق الاتساق لبعد السلوك الحضاري:**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد السلوك الحضاري والبعد ككل:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والبعد ككل.

رقم العبارة	عبارات بعد السلوك الحضاري	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
38	أحرص على قضاء أوقات العمل في أداء واجباتي المهنية	0.706**	0.000
39	أعمل دائما على نقل صورة حسنة عن الشركة التي أنتمي إليها	0.734**	0.000
40	أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة الشركة	0.728**	0.000
41	أحث زملائي على العمل بجديّة وعدم تضييع الوقت	0.887**	0.000
42	أحرص على تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل عند الحاجة	0.741**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح لنا من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.706 و0.887 وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 2-3- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة مع المحاور

#### أ- أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور الثقافة التنظيمية والمحور ككل.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور ككل.

أبعاد الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1 القيم التنظيمية	0.865**	0.000
2 المعتقدات التنظيمية	0.877**	0.000
3 الأعراف التنظيمية	0.845**	0.000
4 التوقعات التنظيمية	0.867**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائيا عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يتضح من الجدول رقم (14) أن مستوى المعنوية لكل أبعاد الثقافة التنظيمية أقل من 0.05، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها موجبة ومحصورة بين القيم 0.845 و0.877 وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### ب- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل.

### الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والمحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	
0.000	0.942**	الإيثار	1
0.000	0.912**	المجاملة	2
0.000	0.790**	الروح الرياضية	3
0.000	0.802**	وعي الضمير	4
0.000	0.931**	السلوك الحضاري	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. دال إحصائياً عند مستوى المعنوية \*\* 0.01

يتضح من الجدول رقم (15) أن مستوى المعنوية لكل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أقل من 0.05، وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها موجبة ومحصورة بين القيم 0.790 و0.942 وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 3- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ"، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبانة على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة هو الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وعليه فهذا المقياس يعد مقياساً

ضعيفا إذا كانت قيمة "ألفا" تقع بين (50% و 60%)، ومشكوكا فيه إذا كانت تتراوح قيمته بين (60% و 70%)، ويعتبر مقبولا إذا كانت تقع بين (70% و 80%)، ويعتبر جيدا إذا كانت تقع بين (80% و 90%)، أما إذا كانت قيمته أكبر من 90% فيعتبر ممتازا.

ولهذا تم قياس معامل الثبات لكل بُعد على حدى وثبات الاستبانة ككل ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد الثقافة التنظيمية.

الترتيب	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الثقافة التنظيمية
03	0.825	القيم التنظيمية
01	0.857	المعتقدات التنظيمية
04	0.815	الأعراف التنظيمية
02	0.837	التوقعات التنظيمية
/	0.934	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث تجاوزت (0.80) تراوحت ما بين القيمتين (0.815 و 0.857) وهي قيم جيّدة، كما ان معامل الثبات الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ ما قيمته 0.934 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة.

الجدول رقم (17): معامل ألفا كرونباخ لثبات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الترتيب	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
01	0.750	الإيثار
04	0.792	المجاملة
02	0.776	الروح الرياضية
03	0.784	وعي الضمير
05	0.802	السلوك الحضاري
/	0.940	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تجاوزت 0.70 (تراوحت ما بين القيمتين 0.750 و0.802) وهي مرتفعة، كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بلغ ما قيمته 0.940 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة. ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحور الثقافة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة التنظيمية ومعامل الثبات الكلي للاستبانة:

الجدول رقم (18): معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	0.934
سلوك المواطنة التنظيمية	0.940
الثبات الكلي	0.935

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (18) الذي يمثل معاملات الثبات ألفا كرونباخ، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور الثقافة

التنظيمية قد بلغ (0.934) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جداً، وكذا معامل الثبات لمحور سلوك المواطنة التنظيمية الذي بلغ (0.940) وهو ما يمثل أيضاً درجة ثبات عالية جداً والثبات الكلي بلغ (0.935) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات النتائج المتحصل عليها، وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل.

#### 4- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social sciences) الإصدار 25 والذي يرمز له باختصار SPSS، وجاء مع تطوير الأجهزة الحاسوبية والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:



**4-1- المدى:** يستخدم من أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارت" الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة (البدوي، 2007، ص155).

**4-2- النسبة المئوية:** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.

**4-3- المتوسط الحسابي:** المتوسط الحسابي لمجموعة من المشاهدات هو مجموع هذه المشاهدات مقسوما على عددها، ويتم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية (صبري، 2006، ص97).

**4-4- الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما في قياس درجة الثقة في النتائج الاحصائية (الزوكة ورمضان، 2005، ص158).

**4-5- معامل ألفا كرونباخ:** يعتبر هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة، وعليه يتم الاعتماد عليه من أجل التأكد من ثبات الاستبانة (دليو، 2010، ص152).

**4-6- معامل الارتباط بيرسون:** يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين  $[-1, +1]$  فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من  $(+1)$  كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح. ويمكن كذلك اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمته بين 0.3 و0.7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين (عليان، 2000، ص162).

**4-7- معامل الالتواء والتفلطح:** يتم استخدامهما في الدراسة للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

**أ- الالتواء:** يقصد بكلمة الالتواء بعد المنحنى عن التماثل، ويكون منحنى التوزيع التكراري ملتويا نحو اليمين إذا كانت القيم المتطرفة نحو اليمين تؤثر على الوسط الحسابي وتتجه به نحو اليمين، وبذلك يكون الوسط الحسابي أكبر من الوسيط، أما إذا كان التوزيع ملتويا نحو اليسار فإن الوسط الحسابي يكون أصغر من الوسيط.

ب- **التفطح:** هو مقياس يقيس درجة علو أو انخفاض أي منحني توزيع تكراري بالنسبة للمنحنى الطبيعي وهو منحني متمائل حول الرأس يمر بالمتوسط (محمد، 2007، ص59).

**4-8- الانحدار الخطي المتعدد:** يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع ومتغيرين مستقلين أو أكثر، وقد يتم الاعتماد عليه من أجل معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية ومن ثم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص (الرفاعي، 2005، ص282).

**4-9- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA:** تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

**4-10- معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح (Tolerance):** من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، تم الاعتماد على اختبائي معامل تضخم التباين والتباين المسموح، إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة (نجمي، 2019، ص592).

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على المستويات السائدة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، السن، المؤهل العلمي، والمنصب.

### 1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

#### 1-1- الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%75	33	ذكر
%25	11	أنثى
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن عدد الذكور في عينة الدراسة قد قدر بـ 33 فرد ما يمثل 75% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 11 ما يمثل 25% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول إن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذكور، ويمكن تفسير كبر عدد الذكور مقارنة بالإناث في المؤسسة إلى طبيعة نشاطها، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي.

#### 1-2- السن (العمر):

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%9.1	04	أقل من 30 سنة
%38.6	17	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
%18.2	08	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
%34.1	15	من 50 سنة فما فوق
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بما يقدر بـ 17 فردا بنسبة 38.6% من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بـ 15 فردا بنسبة 34.1%، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من

50 سنة ب 08 أفراد ما نسبتها 18.2%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة الأقل من 30 سنة ب 04 أفراد ما نسبتها 9.1% من حجم العينة، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم كهول حيث نجد أن ما نسبته 90.9% من أفراد العينة أعمارهم من 30 سنة فما فوق، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى أن مؤسسة قد عززت فئة العاملين لديها بفئات عمرية ذات خبرة يمكن الاعتماد عليها لتطوير أداء المؤسسة.

### 1-3- المؤهل العملي:

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العملي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العملي
40.9%	18	ثانوي أو أقل
31.8%	14	تكوين مهني متخصص
25.0%	11	جامعي
2.3%	01	دراسات عليا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب المؤهل العملي كما يلي: جاء مستوى ثانوي أو أقل في المرتبة الأولى ب 18 فردا أي ما نسبته 40.9%، ثم يليه مستوى تكوين مهني متخصص ب 14 فردا أي بنسبة 31.8% من أفراد العينة، ثم مستوى جامعي ب 11 فردا بنسبة 25% وأخيرا مستوى دراسات عليا في المرتبة الأخيرة بفرد واحد نسبته 2.3%، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية.

### 1-4- عدد سنوات العمل في المؤسسة:

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المؤسسة.

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	05	%11.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	%27.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	%25.0
من 15 سنة فأكثر	16	%36.4
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (22) نجد أن الفئة التي تمثل الأكثرية من أفراد العينة هي الفئة ذات سنوات العمل من 15 سنة فما فوق ب 16 فردا بنسبة 36.4% ثم تليها الفئة التي تمثل من 5 إلى أقل من 10 سنوات مقدرة ب 12 فردا ما نسبته 27.3%، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة ب 11 فردا بنسبة 25%، وفي المرتبة الأخيرة فئة أقل من 5 سنوات ب 05 أفراد ما نسبته 11.4%، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة طويلة ما نسبته 88.6% من أفراد العينة عدد سنوات عملهم من 5 سنوات فأكثر.

#### 1- 5- المنصب:

يمكن توضيح أفراد عينة الدراسة حسب منصب العمل في المؤسسة كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل في المؤسسة.

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطار مسير	02	%4.5
إطار	15	%34.1
عون تحكم	09	%20.5
عون تنفيذ	18	%40.9
المجموع	44	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن أفراد العينة المدروسة موزعين حسب منصب العمل في المؤسسة كما يلي: جاءت فئة عون تنفيذ في المرتبة الأولى ب 18 فردا أي ما نسبته 40.9%، ثم تليها فئة إطار ب 15 فردا بنسبة 34.1%، وفي المرتبة الثالثة فئة عون تحكم ب 09 أفراد أي ما نسبته 20.5%، وفي المرتبة الأخيرة فئة إطار مسير بفردين أي ما نسبته 4.5%، ويرجع هذا الاختلاف إلى أعمال المؤسسة التي تتطلب أعوان التنفيذ أكثر من الأصناف المهنية الأخرى.

## 2- عرض وتحليل بيانات محور الثقافة التنظيمية:

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور الثقافة التنظيمية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية:

### 2-1 - القيم التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد القيم التنظيمية:

### الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
1	0.976	3.50	يحرص العاملون على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم	1
2	0.927	3.48	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية للشركة	2
4	1.197	2.91	تهتم إدارة الشركة بشكاوى العاملين وتحرص على إيجاد حلول لها	3
3	1.281	3.18	يدرك العاملون أهمية عامل الوقت في إنجاز المهام	4
/	0.695	3.26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعدها القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن:

العبارة رقم (1) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وينتمي إلى المجال [3.4 – 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0.976 وهو أصغر من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (2) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48) وهو أيضا ينتمي إلى المجال [3.4 – 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.927 وهو أصغر من 1 ما يعني أنه هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (4) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.18) وهو أيضا ينتمي إلى المجال [2.6–3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.281 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما العبارة رقم (3) فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وهو ينتمي إلى المجال [1.8–2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، وبانحراف معياري 1.197 وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "القيم التنظيمية" ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وهو ينتمي إلى المجال [2.6 – 3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 0.695 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم قيم تنظيمية بدرجة متوسطة، تتطوي على إدراك العاملين لأهمية عامل الوقت في إنجاز المهام وحرصهم على التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية للشركة، وكذلك حرص إدارة الشركة على الاهتمام بشكاوى العاملين والعمل على إيجاد حلول لها.

## 2-2- المعتقدات التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	1.296	2.64	تتبنى الشركة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل	5
5	1.337	2.45	يتم ترقية العاملين حسب الإنجازات التي يحققونها	6
1	1.354	3.07	لدى العاملين فئات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات	7
2	1.301	2.93	لدى العاملين اعتقاد بضرورة وجود حرية في طرح الأفكار	8
4	1.320	2.55	تقوم العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة	9
/	1.053	2.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد المعتقدات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (24) أن:

العبرة رقم (7) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.07) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وهي درجة موافقة، متوسطة وانحراف معياري قدره 1.354 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (8) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.93) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.301 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (5) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.64) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وهي درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.296 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (9) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.55) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] وهي درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري قدره 1.320 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.



في حين العبارة رقم (6) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.45) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] وهي درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري قدره 1.337 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "المعتقدات التنظيمية" ككل فبلغ متوسط حسابه (2.72) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة، وبانحراف معياري 1.053 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى المعتقدات التنظيمية بدرجة متوسطة تتطوي على تبني الشركة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل ووجود قنوات لدى العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات والحرية في طرح الأفكار، واعتقادهم بوجوب ترقية العاملين حسب الانجازات التي يحققونها وأن تبني العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة.

### 2-3- الأعراف التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد الأعراف التنظيمية:

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

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
10	تطلب إدارة الشركة من العاملين تقديم تبريرات مكتوبة في حالة ارتكاب أخطاء	3.73	1.149	1
11	تساعد الإدارة العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	3.02	1.131	4
12	تلتزم إدارة الشركة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة	3.14	1.025	3
13	يلتزم جميع العاملين بالنظام الداخلي للشركة	3.18	1.451	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الأعراف التنظيمية	3.26	0.821	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن:

العبرة رقم (10) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.27) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.149 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (13) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.18) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.451 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (12) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.14) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.025 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

في حين العبرة رقم (11) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.331 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "الأعراف التنظيمية" ككل فمتوسط حسابه (3.26) وهو ينتمي إلى المجال [3.4 - 2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبانحراف معياري، 0.821 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى الأعراف التنظيمية بدرجة متوسطة، هذا راجع إلى التزام إدارة الشركة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة ومساعدة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل، كما يجب على العاملين الالتزام بالنظام الداخلي للشركة وتقديم تبريرات مكتوبة في حالة ارتكاب أخطاء.

## 2-4- التوقعات التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد التوقعات التنظيمية:

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

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
4	1.236	2.77	تحرص الشركة على مواكبة التطور التكنولوجي خدمة لمصلحة العاملين	14
1	1.246	3.27	تتوقع إدارة الشركة من جميع العاملين القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه	15
2	1.280	2.89	يتوقع من إدارة الشركة تفاعلي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العاملين	16
5	1.366	2.36	تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه العاملون من مكافآت وتحفيزات	17
3	1.256	2.84	يتوقع من إدارة الشركة برمجة دورات تكوينية للعاملين عند الحاجة	18
/	0.993	2.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعده التوقعات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (26) أن:

العبرة رقم (15) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.27) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.246 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (16) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.89) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.280 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (18) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.84) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.256 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.77) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.236 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

في حين العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.36) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] وهي درجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري قدره 1.366 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "التوقعات التنظيمية" ككل فبلغ متوسط حسابه (2.82) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة متوسطة، وانحراف معياري 0.993 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى التوقعات التنظيمية بدرجة متوسطة، تنطوي على حرص الشركة على مواكبة التطور التكنولوجي خدمة لمصلحة العاملين وتلبية ما يتوقعه العاملون من مكافآت وتقادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العاملين، كما يتوقع من إدارة الشركة برمجة دورات تكوينية عند الحاجة، في المقابل تتوقع الإدارة من جميع العاملين القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

2-5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج:

لمعرفة المستوى الكلي للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مستوى الثقافة

التنظيمية.

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الثقافة التنظيمية
1	متوسطة من الموافقة	0.695	3.26	القيم التنظيمية
4	متوسطة من الموافقة	1.053	2.72	المعتقدات التنظيمية
2	متوسطة من الموافقة	0.821	3.26	الأعراف التنظيمية
3	متوسطة من الموافقة	0.993	2.82	التوقعات التنظيمية
/	متوسطة من الموافقة	0.753	2.99	محور الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (27) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الشركة الافريقية للزجاج جاء بدرجة متوسطة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (2.99) وهو يمثل الفئة محايد حسب آراء العاملين بالشركة الافريقية للزجاج.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ (0.753)، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد " القيم التنظيمية " في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.26)؛
- جاء بعد " الأعراف التنظيمية " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.26)؛
- جاء بعد " التوقعات التنظيمية " في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.82)؛
- جاء بعد " المعتقدات التنظيمية " في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.72).

### 3- عرض وتحليل بيانات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الثاني للثقافة التنظيمية ننتقل في هذا الجزء إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

### 3-1- الإيثار:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد الإيثار:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
19	أقدم مصلحة الشركة على مصلحتي الشخصية	2.66	1.219	4
20	أعوض زملائي في حالة غياب أحدهم عن العمل	3.64	0.892	3
21	أساعد زملائي في تأدية مهامهم	4.00	0.715	1
22	أتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم	3.86	0.795	2
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعء الايثار	3.53	0.655	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (28) أن:

العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.715 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (22) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.86) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.795 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.892 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

في حين العبارة رقم (21) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.66) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.219 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "الإيثار" ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.53) وهو ينتمي إلى المجال [3.4- 4.2] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.655 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن أفراد العينة لديهم ميزة الإيثار بدرجة مرتفعة فأغلبهم موافقون على تقديم المساعدة لزملائهم في تأدية مهامهم والتعويض في حالة غياب أحدهم، والتشاور مع الزملاء قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم.

### 3-2- المجاملة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد المجاملة:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد المجاملة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
23	أساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل	4.16	0.568	1
24	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء	4.14	0.734	2
25	أساهم في حل الخلافات بين زملائي في العمل	4.00	0.807	3
26	تأخذ إدارة الشركة برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي	2.70	1.193	5
27	أتكلم بسرور عن مزايا العمل في الشركة	2.89	1.262	4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد المجاملة	3.57	0.480	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (29) أن:

العبارة رقم (23) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.16) وهو ينتمي إلى المجال [3.4- 4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.568 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (24) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.734 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (25) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.807 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (27) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.89) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.262 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

العبرة رقم (26) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.70) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.193 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "المجاملة" ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.57) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.480 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ومنه يمكن القول أن ميزة المجاملة مرتفعة جدا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى أن الأفراد يساهمون في حلّ الخلافات بين زملائهم، وتجنب خلق المشاكل بينهم وتكلمهم بسرور عن مزايا العمل في الشركة.

### 3-3 - الروح الرياضية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد الروح الرياضية:



الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
28	أحرص ألا تؤذي سلوكياتي مشاعر زملائي في العمل	4.00	0.915	2
29	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	3.93	0.661	3
30	أرحب بالنقد البناء من طرف زملائي في العمل	3.82	0.971	4
31	أعتذر لزملائي في العمل إن أخطأت	4.18	0.540	1
32	أحرص على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تدمير	3.70	1.069	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعد الروح الرياضية		3.92	0.523	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن:

العبارة رقم (31) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-5] وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وانحراف معياري قدره 0.540 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.915 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (29) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.93) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.661 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (30) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.971 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (32) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.069 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "الروح الرياضية" ككل فبلغ لمتوسط حسابه (3.92) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0.523 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ومنه يمكن القول أن ميزة الروح الرياضية مرتفعة جدا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى قيام الأفراد بالتغاضي عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل وتقديم الاعتذار من الزملاء في حالة وجود خطأ، والترحيب بالنقد البناء والحرص على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تذمر.

### 3-4 - وعي الضمير:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
33	أدرب نفسي باستمرار على التحمل وضبط النفس	4.14	0.510	2
34	أهتم بتنمية كفاءاتي باستمرار لتحسين أدائي الوظيفي	4.05	0.680	4
35	أحرص دائما على الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد	4.30	0.668	1
36	أحافظ على وسائل العمل فلا أستغلها لمصلحتي الشخصية	4.09	0.709	3
37	أحرص على إعلام الإدارة مسبقا في حالة التغيب	3.73	1.149	5
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعدي وعي الضمير	4.05	0.566	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن:

العبارة رقم (35) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وهو ينتمي إلى المجال [5-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وانحراف معياري قدره 0.668 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (33) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.510 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (36) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.09) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.709 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (34) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.05) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.680 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (37) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.73) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.149 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "وعي الضمير" ككل فبلغ متوسط حسابه (4.05) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري 0.566 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

ومنه يمكن القول أن وعي الضمير مرتفع جداً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى حرصهم على الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد واهتمامهم بتنمية كفاءاتهم لتحسين الأداء الوظيفي، مع الحفاظ على وسائل العمل وعدم استغلالها للمصلحة الشخصية.

3- 5- السلوك الحضاري:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة المدروسة حسب بعد الروح السلوك الحضاري:

الجدول رقم (33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	0.789	3.93	أحرص على قضاء أوقات العمل في أداء واجباتي المهنية	38
2	0.759	3.93	أعمل دائماً على نقل صورة حسنة عن الشركة التي أنتمي إليها	39
5	1.208	3.27	أحرص دائماً على حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة الشركة	40
1	0.889	4.00	أحثّ زملائي على العمل بجديّة وعدم تضييع الوقت	41
4	0.861	3.84	أحرص على تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل عند الحاجة	42
/	0.684	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لبعده السلوك الحضاري	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (32) أن:

العبرة رقم (41) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة، مرتفعة وانحراف معياري قدره 0.889 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم (39) جاءتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.759 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارتين رقم (38) جاءتا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.789 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (42) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.84) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] وهي درجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.861 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

العبارة رقم (40) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] وهي درجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري قدره 1.208 وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

أما بعد "السلوك الحضاري" ككل فبلغ متوسط حسابه (3.79) وهو ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] ما يمثل درجة موافقة مرتفعة، وبانحراف معياري 0.684 وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن السلوك الحضاري مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا يعود إلى أن أفراد العينة يحرصون على قضاء أوقات العمل في أداء الواجبات المهنية والعمل بجدية وعدم تضييع الوقت، وكذلك حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة الشركة والحرص على تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل بهدف نقل صورة حسنة عن الشركة التي ينتمون إليها.

### 3-6- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج

لمعرفة المستوى الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية السائدة لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
5	مرتفعة من الموافقة	0.655	3.53	الإيثار
4	مرتفعة من الموافقة	0.480	3.57	المجاملة
2	مرتفعة من الموافقة	0.523	3.92	الروح الرياضية
1	مرتفعة من الموافقة	0.566	4.05	وعي الضمير
3	مرتفعة من الموافقة	0.684	3.79	السلوك الحضاري
/	مرتفعة من الموافقة	0.451	3.78	محور سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (33) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج جاء بدرجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.78) وهو يمثل الفئة موافق حسب آراء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (0.451)، مما يدل على وجود تقارب في إجابات أفراد العينة.

من خلال نتائج الجدول يمكن أيضا ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد " وعي الضمير " في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.05)؛
- جاء بعد " الروح الرياضية " في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.92)؛
- جاء بعد " السلوك الحضاري " في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.79)؛
- جاء بعد " المجاملة " في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.57)؛
- جاء بعد " الإيثار " في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.53).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية

1- إختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب أولاً فهم طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

ومن أجل اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من القيمة (3)، وأن معامل التفلطح أقل من القيمة (20)، عندها فقط يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ومنه الجدول التالي يوضح قيم معاملات الالتواء والتفلطح بالنسبة لمتغيرات دراستنا:

الجدول رقم (35): معاملات الالتواء والتفلطح للمتغيرين.

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
0.067	-1.057	القيم التنظيمية	الثقافة التنظيمية
0.140	-0.817	المعتقدات التنظيمية	
0.261	-1.275	الأعراف التنظيمية	
0.153	-1.203	التوقعات التنظيمية	
-0.537	-0.221	سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن:

معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة ضمن المجال  $[-0.221, -1.275]$  وهي بذلك قيم

أصغر من 03، بينما معاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة محصورة ضمن المجال  $[0.261, -0.537]$  وهي بذلك قيم أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة "Cao" و "Dowlatshahi" (2005)، إذ أكدا على أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 03 ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع

يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

## 2 – إختبار التعددية الخطية: Multicollinearity

ومن أجل التأكد من متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينهما تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة.

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
القيم التنظيمية	2.033	0.492
المعتقدات التنظيمية	1.756	0.570
الأعراف التنظيمية	2.810	0.356
التوقعات التنظيمية	2.348	0.426

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (35) 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 (Tolerance) أكبر من (0.1) (Pallant, 2005, p:150)

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



الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.635	3.354	0.002
المعتقدات التنظيمية	-0.317	-1.802	0.079
الأعراف التنظيمية	-0.212	-0.953	0.347
التوقعات التنظيمية	0.338	1.663	0.104
R	0.599 <sup>a</sup>		
قيمة R <sup>2</sup>	0.313		
قيمة F	4.438		
مستوى الدلالة	0.005 <sup>b</sup>		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## 2-1- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، للثقافة التنظيمية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج".

نلاحظ من الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (F) تقدر ب (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج.

كما نلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (0.313)، وهذا يعني أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته (31.3%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، والنسبة (68.7%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تتدرج في نموذج الدراسة، ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

2-2- اختبار الفرضيات الفرعية

2-2-أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الأولى كالتالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد القيم التنظيمية تقدر ب (0.002)، وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، ومنه الفرضية الأولى مقبولة.

كما نلاحظ من الجدول رقم (36) أن قيمة معامل (Beta) قد بلغ (0.635)، وهذا يعني زيادة القيم التنظيمية لدى العاملين بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ب(0.635).

2-2-ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغة الفرضية الثانية كالتالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ، المعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد المعتقدات التنظيمية تقدر ب (0.079)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمعتقدات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، ومنه الفرضية الثانية مرفوضة.

2-2-ج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغة الفرضية الثالثة كالتالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )، للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية تقدر ب (0.347)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للأعراف التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، ومنه الفرضية الثالثة مرفوضة.

2-2-د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغة الفرضية الرابعة كالتالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج".

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (36) أن مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (T) الخاصة ببعد التوقعات التنظيمية تقدر ب (0.104)، وهي أكبر من مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للتوقعات التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، ومنه الفرضية الرابعة مرفوضة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم مناقشة النتائج المتعلقة بكل من المستوى الكلي للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية السائدين في الشركة الإفريقية للزجاج، بالإضافة لتفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الإفريقية للزجاج جاء بدرجة متوسطة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (2.79) وهو يمثل الفئة محايد حسب آراء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وهذا ما يعني أن الشركة محل الدراسة يسودها جو من الثقافة التنظيمية ويتجسد ذلك في

إحساس العمال بالانتماء إلى مكان العمل يزيد من توافق القيم التي يتصفون بها والقيم التنظيمية التي تسود في الشركة، من خلال تبنيهم لها مما يجعلهم يهتمون بالشركة ومستقبلها، ويشعرون بالأمان والاستقرار الوظيفي، من أهم العوامل التي تساعد العمال على شعورهم بالانتماء لمكان عملهم هي التقدير والاحترام والثقة بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في الشركة الإفريقية للزجاج

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في الشركة الإفريقية للزجاج جاء بدرجة مرتفعة من الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحوّر سلوك المواطنة التنظيمية (3.89) وهو يمثل الفئة موافق حسب آراء العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، وهو ما يعني أن العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج لديهم الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة دون انتظار حوافز أو مكافآت،

حيث تتجسد المواطنة لدى العاملين في خمسة أبعاد هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري).

### 3- مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي للثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (F) ب(0.005)، وبلغت قيمة معامل (R<sup>2</sup>) ب(0.313) وهي تفسر ما نسبته (31.3%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج، والنسبة المتبقية (68.7%) ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج، ويمكن تفسير هذه النتائج بأن أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تعتبر أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث أن بعد القيم التنظيمية يخلق جو ومناخ عمل إيجابي يوجه فيه سلوكيات العاملين نحو اتجاه واحد من أجل تحقيق أهداف واحدة ذلك ما يزيد من ولاءهم لمؤسستهم ويعزز إحساسهم بالمواطنة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد القيم التنظيمية له أثر معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المحدد مسبقا في الدراسة، ويفسر ذلك بأن العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج يشتركون في نفس القيم التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (بن كحلول، 2020)، (باصور وعلي، 2019) و(العزام، 2019)، وتختلف مع دراسة (Hadadha etal, 2021).

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المعتقدات التنظيمية ليس له أثر معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.079) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المحدد مسبقا في الدراسة، ويفسر ذلك بأن العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج لا يمتلكون نفس المعتقدات بالنسبة للشركة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (باصور وعلي، 2019) و(Hadadha etal, 2021)، وتختلف مع دراسة (بن كحلول، 2020) و(العزام، 2019).

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الأعراف التنظيمية ليس له أثر معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغ قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.347) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المحدد مسبقاً في الدراسة ويفسر ذلك بأن عمال الشركة لا يتشاركون في نفس الأعراف.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (باصور وعلي، 2019) و (Hadadha et al, 2021)، وتختلف مع دراسة (بن كحلول، 2020) و(العزام، 2019).

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التوقعات التنظيمية ليس له أثر معنوي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.104) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) المحدد مسبقاً في الدراسة، ويفسر ذلك بأن العمال لا يملكون توقعات مشتركة اتجاه إدارة الشركة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (باصور وعلي، 2019) و (Hadadha et al, 2021)، وتختلف مع دراسة (بن كحلول، 2020) و(العزام، 2019).

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك على عينة من عمال الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل، حيث تم وفق متطلبات الدراسة اعتماد الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، ثم عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية، وبعد ذلك عرض نتائج المحور الثاني للاستبانة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية، ومعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج لدى عمالها، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما هناك تأثير لبعد القيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لا يوجد أثر للأبعاد الأخرى التالية: المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج.



الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حيث أجريت الدراسة الميدانية على عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، أين تم تناول مختلف الجوانب النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، واختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية ) على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، لإظهار ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية باختبار أهم أبعادها، وقد أكدت الدراسة على أهمية توفير هذه الأبعاد في الشركة بهدف خلق ثقافة تنظيمية داعمة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تمّ من خلالها تقديم اقتراحات لإدارة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### نتائج الدراسة:

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

#### 1- النتائج النظرية

تمثلت النتائج النظرية فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم؛
- تعدد طرق وأساليب نشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، الطقوس، احتفالات ومناسبات وأساطير، القصص والحكايات؛
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة أو الشركة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية؛
- الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المساهمة في نجاح أي منظمة؛
- كما للثقافة التنظيمية أربع وظائف رئيسية هي: إعطاء أفراد الشركة هوية تنظيمية، تسهيل الالتزام الجماعي، تعزيز استقرار النظام، مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم؛
- تعددت مكونات الثقافة التنظيمية حيث تمّ التركيز في هذه الدراسة على أربع مكونات: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية؛



- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الحوافز والمكافآت، يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى الشركة الوصول إليها في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم بمستوى أداء مرتفع؛
- محددات سلوك المواطنة شخصية وأخرى تنظيمية وهي: الجنس، السن (العمر)، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الشركة (الأقدمية)، المنصب؛
- لسلوك المواطنة عدة أنماط نذكر منها: النمط المتعلق بشؤون العمل والأمور الشخصية، النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف الشركة، النمط المتعلق بالتنظيم الإداري، وكذلك المتعلق بتقييم الشركة للآخرين، النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي وكذلك التطوع للقيام بأعمال وظيفية خارج حدود الشركة؛
- تعددت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية واختلفت باختلاف آراء الباحثين، حيث تمّ التركيز في هذه الدراسة على خمسة أبعاد وهي: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري.

## 2- النتائج التطبيقية

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
- جاء مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (2.99)؛
  - جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث درجة توافرها في الشركة محل الدراسة كما يلي:
  - بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26)؛
  - بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26)؛
  - بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82)؛

- بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)؛
- جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية (3.78)؛
- جاء ترتيب أبعاد سلوم المواطنة التنظيمية من حيث درجة توافرها في الشركة محل الدراسة كما يلي:
- بعد وعي الضمير في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.05)؛
- بعد الروح الرياضية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)؛
- بعد السلوك الحضاري في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79)؛
- بعد المجاملة في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)؛
- بعد الإيثار في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارسته في الشركة الإفريقية للزجاج بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.53).

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 الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدها القيم التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدها المعتقدات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعدها الأعراف التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل؛

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد التوقعات التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل.

### 3- الاقتراحات

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

- إشراك العمال في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجيهات المستقبلية للشركة مما يزيد من قيم الاعتراف والتقدير للعامل؛
- تنظيم ملتقيات للعمال من أجل الرفع من قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال مما ينعكس إيجابيا على الشركة؛
- العمل على استعمال تقنيات وطرق جديدة وتزويد العمال بالمعلومات اللازمة لتبادل وتشارك الأفكار لأداء عملهم بدقة واتقان؛
- منح نسبة من الأرباح في نهاية السنة للعمال من أجل تشجيعهم على العمل المبذول؛
- ضرورة تشجيع إدارة الشركة عمالها على إبداء روح المبادرة؛
- تشجيع إدارة الشركة العمال على العمل الجماعي لحل المشاكل؛
- تحسين ظروف العمل داخل الشركة لتحفيز العمال وزيادة انتمائهم للشركة للحدّ من دوران العمل؛
- غرس ثقافة تشارك المعلومات بين العمال وتشجيعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- زيادة الاهتمام بعنصر الثقة لما لها من دور مهم في تحقيق التفاعل والانسجام بين الشركة وعمالها؛
- الحرص على تدفق وانسياب المعلومات داخل الشركة وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لنجاح ذلك، كتوفير شبكة الاتصال الداخلي، حيث أنه كلما توفرت أنظمة جيّدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل؛
- زيادة الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية؛
- دعم وتعزيز مستوى ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال:

- اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى داخل الشركة، باعتبار الفرد الذي يسلك سلوك إيجابي هو فرد ملتزم وظيفياً ويسعى دوماً لتقديم الأفضل للشركة التي ينتمي إليها؛
- اعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، وتبني نظام المكافآت والإجازات على الجهود الطوعية والمبادرات العفوية.

#### 4- آفاق الدراسة

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

- أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- دور سلوك المواطنة في سير أداء العاملين؛
- أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء الوظيفي؛
- دور الثقافة التنظيمية في اتخاذ القرار.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ- القواميس والمعاجم:

1- الفيروز آبادي، مجد الدين بن يعقوب. (2005). القاموس المحيط طبعة فنية منقحة ومفهرسة (ط6). لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر.

2- بينيت، طوني وآخرون. (2010). مفاتيح اصطلاحية جديدة معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

#### ب- الكتب:

1- أبوبكر، مصطفى محمود. (2007). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية.

2- الرفاعي، أحمد حسين. (2005). مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية تطبيقية). الأردن: دار وائل للنشر.

3- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2007). أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي: التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام برنامج spss. الأردن: دار الشروق.

4- الزوكة، محمد خميس و رمضان، محمد إبراهيم. (2005). الإحصاء و الأساليب الكمية في العلوم الإنسانية. مصر: دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع.

5- السكرانه، بلال خلف. (2011). أخلاقيات العمل. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

6- العميان، محمد سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

7- العميان، محمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. الأردن: دار وائل للنشر.

8- العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

9- الغالبي، طاهر محسن منصور وصبحي، وائل محمد. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- 10- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والاجتماعي في منظمات الأعمال). ط5. الأردن: دار وائل للنشر.
- 11- حامد، عمار. (2000). دراسات في التربية والثقافة (مواجهة العولمة في التربية والثقافة). مصر: العربية للطباعة والنشر.
- 12- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 13- دادي عدون، محمود ناصر. (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية). الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 14- دليو، فضيل. (2010). تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية و الإعلامية. الأردن: دار صفاء للنشر.
- 15- عبد الناصر، محمد علي محمود. (2005). إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية. مصر: داينمك للطباعة.
- 16- عليان، ربيحي مصطفى. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي. الأردن: دار الصفاء للنشر.
- 17- عزام، صبري. (2006). الإحصاء الوصفي و نظام spss. الأردن: جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع.
- 18- محمد، أماني موسى. (2007). التحلي الاحصائي للبيانات، معهد الدراسات و البحوث الاحصائية. مصر: بدون دار النشر.

### ج-المجلات العلمية

- 1- الزغبى، خالد. (2008). أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة الاقتصاد والإدارة، (1)، 560-589.
- 2- العامري، أحمد سالم. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود، 17(2). 70-89.
- 3- العتيبي، صالحه وخلف، حسن. (2019). دراسة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام الحكومية في مدينة الرياض. المجلة التربوية، (59)، 216-243.

- 4- العزام، زايد. (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 42(1)، 16-30.
- 5- بلخير، أسيا. (2017). المجتمع المدني وسلوك المواطنة: فرص التفعيل وحدود التأثير. *مجلة العلوم الإنسانية*، 8(8)، 300-360.
- 6- بوخمخ، جنات و بن حسين، ناجي. (2018). دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة قسنطينة 2 وسطيف 1. *مجلة دراسات اقتصادية*، 5(1)، 5-69.
- 7- بوطالب، جهيد و نجمي، عيسى. (2019). أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس -دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل. 12(2). 560-600.
- 8- تقار، محمد وعبد الله، علي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 9(16)، 180-205.
- 9- خالدية، مصطفى عبد الرزاق وآخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*، 39(1)، 400-425.
- 10- شيخاوي، سهام. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة. *معارف مجلة علمية محكمة*، 11(20)، 7-20.
- 11- طه، إسماعيل محمود. (2018). تحليل واقع الثقافة التنظيمية واتجاهات تحسين الخدمة الطبية دراسة ميدانية، للهيئة العامة للتأمين الصحي بمحافظة القاهرة والجيزة. *مجلة الإدارة و الاقتصاد*، 9(1)، 60-79.
- 12- قيقوب، عيسى. (2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، *مجلة العلوم الإنسانية*، 14(14)، 45-15.
- 13- هدار، زين الدين لحسن. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة. *مجلة أبحاث اقتصادية*، 1(1)، 259-300.
- 14- الأخضر، أبو قاسم. (2019). أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 15(1)، 80-51.



- 15- باصور، عقيلة وعلى، عبد الله. (2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية. مجلة الإستراتيجية و التنمية، 9(3)، 554-572.
- 16- شلابي، وليد وشيخاوي، صلاح الدين. (2020). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية و التربوية، 3(1)، 13-33.
- 17- عوض، ماهر مصطفى. (2018). مقياس مقترح للدراسات المسحية و تأثير معامل الخبرة في مشاريع التشديد. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، 40(1)، 20-67.
- 18- محمد، عبد العاني عدنان. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة: بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(15)، 45-60.
- د- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1- إبراهيم، رابح عبد القادر. (2018). علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي دراسة وصفية بجامعات الوسط الجزائري. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله. الجزائر.
- 2- البدراني، حمد بن سلمان. (2016). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 3- الشكرجي، أسماء طه نوري. (2008). أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. العراق.
- 4- الطراونه، مروان عقل حمود. (2014). أثر التماثل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.
- 5- العاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

- 6- العمري، محمد العوض. (2011). أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من جهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- 7- العوفي، محمد بن غالب. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- 8- بن كحول، محمد. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية لمسيلة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- 9- خلوف، زهرة. (2014). الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء دراسة حالة جامعة الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. الجزائر.
- 10- دريدي، فاطمة. (2017). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- 11- شلابي، وليد. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- 12- غنوة، محمد نادر. (2013). أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين. سوريا.
- 13- كبير، عمر. (2021). أثر التمكين على سلوك العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر -قالمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. الجزائر.
- 14- منصور، بوبكر. (2007). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قسنطينة. الجزائر.
- 15- وهيبه، عيساوي. (2012). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أوبكر بلقايد. الجزائر.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

**A-BOOKS**

- 1- Hélène,D. (1990). *stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales*. design organisationnel. culture et technologie. Ed Economica.
- 2- Pallant, J, B (2005). *SPSS Survival Manual* (2<sup>nd</sup> ed). Crow's Nest: Allen and Unwin.

**B-Journals and Reviews**

- 3- Alawi, A. L., Marooqi, N.y & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational Culture and Knowledge sharing, Critical success factors. *journal of knowledge management*. 11(2). 70-73.
- 4- AL-Madadha, A ., Al-Adwan A.S & zakzouk, F.A. (2021). Organisational culture and Organisational Citizenship Behaviour: The dark side of organisational Politics, Princess Sumaya University for Technology. *department of business administration, Amman, Jordan*. 54(1). 60-77.
- 5- Awad, A.M & Saad, M.A. (2013). Impact of organizational Culture on Employee Performance. *International review of Management and Business Research*. 2(1). 530-544.
- 6- Chinomona, R. (2011). The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector. *African journal of Business Management*. 6(36). 10003-10004.
- 7- Erkilic, E & Gulluce, A.C. (2017). Investigation of Organizational Citizenship Behavior of Hotel Employees by Structural Equation Model. *Ibusiness*. 9 33-57.
- 8- Kambiz, A. (2018). The Effect of Knowledge Management. *Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation In Automotive Industry*. 19(1). 161-169.
- 9- khazaei Poul, S. (2016). The impact Of Organizational Culture On knowledge Sharing, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. *International Review*. (3). 80-90.
- 10- Mansoor , N. (2012). Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *mecliterranean journal of social sciences*.3(1). 202-222.
- 11- Niveditha M .& Dr Sujatha. (2020). The Impact of Organizational Structure And Leadership Effectiveness on Organizational Citizenship Behavior- Acomparative study in Indian Health and Education sector. *Advance scientific research*. 7(13). 302-330.
- 12- Padsckoff, N.P., Whiting, S.W & Blume, B.D. (2009). individual and organizational level Consequences of Orgnization citizenship behaviour: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*. 94(1). 122-141.
- 13- Praptini , Y. (2014). Building organizational citizenship behavior with creative organizational climate support, a conceptual framework in higher education. *aducational research*. 5(3) 44-59.
- 14- Thiruvnkadam, T., Yabesh, A.D.I. (2017). GE-International. *Journal of Management keserdi*. 50-55.
- 15- Wei,Z. (2010). Linking organizational cultur, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 63(7). 25-39.



الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة قبل التحكيم

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبانة بحث

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي هي جزء من دراسة علمية موسومة بـ: "أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث أن دقة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض علمية. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبين:

بودهان أسامة

كسيس حمزة

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة   
50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي و أقل  تكوين مهني متخصص  جامعي

4- عدد سنوات العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة   
من 15 سنة فأكثر

5- الفئات السوسيو مهنية:

إطار مسير  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل بشدة	غير موافق
أولاً: القيم التنظيمية							
1	يحرص العمال على الاحتكاك زملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم						
2	يحرص العمال على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها داخل الشركة						
3	تهتم إدارة الشركة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع حلول مناسبة لها						
4	يدرك العاملون أهمية عامل الوقت في إنجاز المهام						
ثانياً: المعتقدات التنظيمية							
5	يتم ترقية العاملين حسب الإنجازات التي يحققونها						
6	توجد قنوات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات						
7	هنالك اعتقاد لدى العاملين بضرورة وجود حرية في طرح الأفكار						
8	توجد ثقة متبادلة في العلاقات بين الإدارة و العاملين						
ثالثاً: الأعراف التنظيمية							
9	تطلب إدارة الشركة من العمال تقديم تبريرات مكتوبة في حالة ارتكاب أخطاء						
10	تساعد الإدارة العاملين الجدد على التكيف مع بيئة						

						العمل	
						تلتزم إدارة الشركة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بدقة	11
						يلتزم جميع العمال بالنظام الداخلي للشركة	12
<b>رابعا: التوقعات التنظيمية</b>							
						تتوقع ادارة الشركة أن جميع العاملين سيقومون بالأنشطة الواجب عليهم القيام بها على أكمل وجه	13
						يتوقع من إدارة الشركة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العمال	14
						تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه العمال من مكافآت وتحفيزات	15
						يتوقع من إدارة الشركة تقديم دورات تكوينية للعاملين كلما تطلب الأمر ذلك	16

**المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية:**

**ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:**

رقم العبارة	العبارات					
	موافق بشدة	موافق بشكل معتدل	موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل طفيف	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الإيثار</b>						
17						أقدم مصلحة الشركة على مصلحتي الشخصية
18						أعوز زملائي في حالة غياب أحدهم عن العمل
19						أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلبهم ذلك مني
20						أتشاور مع زملائي في حالة اتخاذ قرار يؤثر عليهم
<b>ثانياً: المجاملة (الكياسة)</b>						
21						أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء



						أساهم في حلّ الخلافات بين زملائي	22
						تأخذ إدارة الشركة برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي	23
						أتكلم بسرور عن مزايا العمل في الشركة	24
<b>ثالثا: الروح الرياضية</b>							
						أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	25
						الترحيب بالتقد البناء من طرف الزملاء في الشركة	26
						لا أجد حرجا في الاعتذار من زملائي إن أخطأت	27
						التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية من دون تدمير	28
<b>رابعا: وعي الضمير</b>							
						أسعى دائما إلى تحسين وتطوير أدائي في العمل	29
						أحرص على الحضور الى مكان العمل في الوقت دائما دون تأخر	30
						أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية	31
						أحرص على إعلام الإدارة مسبقا في حالة التغيب	32
<b>خامسا: السلوك الحضاري</b>							
						أعمل دائما على نقل صورة حسنة عن الشركة التي أنتمي إليها	33
						أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة الشركة	34
						أهتم بتنمية قدراتي لتحسين مهاراتي وأدائي الوظيفي	35
						أحثّ زملائي على العمل بجدية وعدم تضييع الوقت	36

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	نسيم حمودة	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عيسى نجيمي	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	وداد عزيزي	03

الملحق رقم (03): الاستبانة بعد التحكيم

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## استبانة بحث

أخي الفاضل..... أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية حول موضوع: أثر الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة- الشركة الإفريقية للزجاج، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

في الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير، شاكرين لكم حسن اهتمامكم وتعاونكم

تحت اشراف الاستاذ

أبو سفيان زايدي

من إعداد الطالبان

أسامة بودهان

حمزة كسيس

السنة الجامعية: 2022/2021.

المحور الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك.

4- الجنس:

ذكر  أنثى

5- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة   
50 سنة فما فوق

6- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل  تكوين مهني متخصص  جامعي  دراسات عليا

4- عدد سنوات العمل في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة   
من 15 سنة فأكثر

5- المنصب:

إطار مسير  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القيم التنظيمية</b>						
1	يحرص العاملون على الاحتكاك بزملائهم في العمل للاستفادة من معارفهم وخبراتهم					
2	يحرص العاملون على التقيد بالأنظمة والتعليمات الداخلية للشركة					
3	تهتم إدارة الشركة بشكاوى العاملين وتحرص على إيجاد حلول لها					
4	يدرك العاملون أهمية عامل الوقت في إنجاز المهام					
<b>المعتقدات التنظيمية</b>						
5	تتبنى الشركة الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير أساليب العمل					
6	يتم ترقية العاملين حسب الإنجازات التي يحققونها					
7	لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات					
8	لدى العاملين اعتقاد بضرورة وجود حرية في طرح الأفكار					
9	تقوم العلاقات بين الإدارة والعاملين على الثقة المتبادلة					
<b>الأعراف التنظيمية</b>						
10	تطلب إدارة الشركة من العاملين تقديم تبريرات مكتوبة في حالة ارتكاب أخطاء					
11	تساعد الإدارة العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل					
12	تلتزم إدارة الشركة بتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء عملهم بكفاءة					
13	يلتزم جميع العاملين بالنظام الداخلي للشركة					
<b>التوقعات التنظيمية</b>						
14	تحرص الشركة على مواكبة التطور التكنولوجي خدمة لمصلحة العاملين					
15	تتوقع إدارة الشركة من جميع العاملين القيام بالمهام الموكلة إليهم					

					على أكمل وجه.
					16 يتوقع من إدارة الشركة تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر العاملين
					17 تسعى الإدارة إلى تلبية ما يتوقعه العاملون من مكافآت وتحفيزات
					18 يتوقع من إدارة الشركة برمجة دورات تكوينية للعاملين عند الحاجة

**المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية:**

**ملاحظة:** ضع علامة (x) في الخانة المرافقة لاختيارك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>الإيثار</b>					
19	أقدم مصلحة الشركة على مصلحتي الشخصية					
20	أعوز زملائي في حالة غياب أحدهم عن العمل					
21	أساعد زملائي في تأدية مهامهم					
22	أنتشاور مع زملائي قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم					
	<b>المجاملة</b>					
23	أساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع جو العمل					
24	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء					
25	أساهم في حل الخلافات بين زملائي في العمل					
26	تأخذ إدارة الشركة برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي					
27	أتكلم بسرور عن مزايا العمل في الشركة					
	<b>الروح الرياضية</b>					
28	أحرص أن لا تؤذي سلوكياتي مشاعر زملائي في العمل					
29	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل					
30	أرحب بالتقيد البناء من طرف زملائي في العمل					

					أعتذر لزملائي في العمل إن أخطأت	31
					أحرص على التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية دون تذمر	32
					<b>وعي الضمير</b>	
					أدرب نفسي باستمرار على التحمل وضبط النفس	33
					أهتم بتتمية كفاءاتي باستمرار لتحسين أدائي الوظيفي	34
					أحرص دائما على الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد	35
					أحافظ على وسائل العمل فلا أستغلها لمصلحتي الشخصية	36
					أحرص على إعلام الإدارة مسبقا في حالة التغيب	37
					<b>السلوك الحضاري</b>	
					أحرص على قضاء أوقات العمل في أداء واجباتي المهنية	38
					أعمل دائما على نقل صورة حسنة عن الشركة التي أنتمي إليها	39
					أحرص دائما على حضور الاجتماعات التي تنظمها إدارة الشركة	40
					أحتّ زملائي على العمل بجديّة وعدم تضييع الوقت	41
					أحرص على تقديم مقترحات لتطوير أساليب العمل عند الحاجة	42

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

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

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

## Corrélations

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	على العاملون يحرص العمل في بزملائهم الاحتكاك معارفهم من للاستفادة وخبراتهم	التقيد على العاملون يحرص الداخلية والتعليمات بالأنظمة للشركة	بشكاوى الشركة إدارة تهتم إيجاد على وتحرص العاملين لها حلول	الوقت عامل أهمية العاملون يدرك المهام إنجاز في
1	,767** ,000 44	,892** ,000 44	,881** ,000 44	,696** ,000 44
,767** ,000 44	1	,702** ,000 44	,545** ,000 44	,247 ,106 44
,892** ,000 44	,702** ,000 44	1	,740** ,000 44	,444** ,003 44
,881** ,000 44	,545** ,000 44	,740** ,000 44	1	,558** ,000 44
,696** ,000 44	,247 ,106 44	,444** ,003 44	,558** ,000 44	1 44

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



الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

Corrélations

		التنظيمية المعتقدات	الشركة تتبنى الجديدة الأفكار في تساهم التي أساليب تطوير العمل	ترقية يتم حسب العاملين التي الإنجازات يحققونها	العاملين لدى قناعات بأهمية مشتركة في المشاركة القرارات اتخاذ	العاملين لدى اعتقاد بضرورة حرية وجود طرح في الأفكار	العلاقات تقوم الإدارة بين والعاملين الثقة على المتبادلة
التنظيمية_المعتقدات	Corrélation de Pearson	1	,730**	,862**	,858**	,736**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
الأفكار الشركة تتبنى في تساهم التي الجديدة العمل أساليب تطوير	Corrélation de Pearson	,730**	1	,702**	,545**	,261	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,087	,006
	N	44	44	44	44	44	44
العاملين ترقية يتم التي الإنجازات حسب يحققونها	Corrélation de Pearson	,862**	,702**	1	,753**	,433**	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,003	,000
	N	44	44	44	44	44	44
قناعات العاملين لدى بأهمية مشتركة اتخاذ في المشاركة القرارات	Corrélation de Pearson	,858**	,545**	,753**	1	,557**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
اعتقاد العاملين لدى حرية وجود بضرورة الأفكار طرح في	Corrélation de Pearson	,736**	,261	,433**	,557**	1	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,087	,003	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
بين العلاقات تقوم على والعاملين الإدارة المتبادلة الثقة	Corrélation de Pearson	,798**	,404**	,541**	,551**	,686**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Corrélations

		إدارة تطلب من الشركة تقديم العاملين مكتوبة تبريرات ارتكاب حالة في التنظيمية الأعراف أخطاء	إدارة تلتزم بتزويد الشركة العاملين بالمعلومات لأداء اللازمة بكفاءة عملهم	إدارة تلتزم بتزويد الشركة العاملين بالمعلومات لأداء اللازمة بكفاءة عملهم	إدارة تلتزم بتزويد الشركة العاملين بالمعلومات لأداء اللازمة بكفاءة عملهم	جميع يلتزم بالنظام العاملين للشركة الداخلي
التنظيمية_ الأعراف	Corrélation de Pearson	1	,803**	,852**	,837**	,715**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
من الشركة إدارة تطلب تبريرات تقديم العاملين ارتكاب حالة في مكتوبة أخطاء	Corrélation de Pearson	,803**	1	,603**	,583**	,400**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,007
	N	44	44	44	44	44
الجدد العاملين الإدارة تساعد العمل بيئة مع التكيف على	Corrélation de Pearson	,852**	,603**	1	,650**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	44	44	44	44	44
بتزويد الشركة إدارة تلتزم اللازمة بالمعلومات العاملين بكفاءة عملهم لأداء	Corrélation de Pearson	,837**	,583**	,650**	1	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,004
	N	44	44	44	44	44
بالنظام العاملين جميع يلتزم للشركة الداخلي	Corrélation de Pearson	,715**	,400**	,480**	,428**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,001	,004	
	N	44	44	44	44	44

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

## Corrélations

		التنظيمية التوقعات العاملين	تحرص على الشركة التطور مواكبة التكنولوجي لمصلحة خدمة العاملين	إدارة تتوقع من الشركة العاملين جميع بالمهام القيام إليهم الموكلة أكمل على وجه	من يتوقع الشركة إدارة أي تفادي يمس سلوك أو بكرامة مشاعر العاملين	الإدارة تسعى ما تلبية إلى يتوقعه من العاملون مكافآت وتحفيزات	من يتوقع الشركة إدارة برمجة دورات تكوينية عند للعاملين الحاجة
التنظيمية_ التوقعات	Corrélation de Pearson	1	,744**	,798**	,833**	,802**	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
على الشركة تحرص التطور مواكبة خدمة التكنولوجي العاملين لمصلحة	Corrélation de Pearson	,744**	1	,524**	,498**	,422**	,470**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,004	,001
	N	44	44	44	44	44	44
من الشركة إدارة تتوقع القيام للعاملين جميع على إليهم الموكلة بالمهام وجه أكمل	Corrélation de Pearson	,798**	,524**	1	,603**	,583**	,400**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,007
	N	44	44	44	44	44	44
الشركة إدارة من يتوقع يمس سلوك أي تفادي العاملين مشاعر أو بكرامة	Corrélation de Pearson	,833**	,498**	,603**	1	,650**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000	,001
	N	44	44	44	44	44	44
ما تلبية إلى الإدارة تسعى من العاملون يتوقعه وتحفيزات مكافآت	Corrélation de Pearson	,802**	,422**	,583**	,650**	1	,428**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000		,004
	N	44	44	44	44	44	44
الشركة إدارة من يتوقع تكوينية دورات برمجة الحاجة للعاملين	Corrélation de Pearson	,711**	,470**	,400**	,480**	,428**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,007	,001	,004	
	N	44	44	44	44	44	44

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

## الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

## Corrélations

		التنظيمية الثقافة	التنظيمية القيم	التنظيمية المعتقدات	التنظيمية الأعراف	التنظيمية التوقعات
التنظيمية الثقافة	Corrélation de Pearson	1	,865**	,877**	,845**	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	,865**	1	,981**	,474**	,508**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	44	44	44	44	44
التنظيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson	,877**	,981**	1	,492**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000
	N	44	44	44	44	44
التنظيمية الأعراف	Corrélation de Pearson	,845**	,474**	,492**	1	,980**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001		,000
	N	44	44	44	44	44
التنظيمية التوقعات	Corrélation de Pearson	,867**	,508**	,530**	,980**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44

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

## الملاحق رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

## Corrélations

		الإيثار	مصلحة أقدم على الشركة مصلحتي الشخصية	زملاني أعوض غياب حالة في العمل عن أحدهم	في زملائي أساعد مهامهم تأدية	مع أتشاور اتخاذ قبل زملائي يوثر قد قرار أي عليهم
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	,730**	,717**	,763**	,851**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
على الشركة مصلحة أقدم الشخصية مصلحتي	Corrélation de Pearson	,730**	1	,505**	,361*	,492**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,016	,001
	N	44	44	44	44	44
غياب حالة في زملائي أعوض العمل عن أحدهم	Corrélation de Pearson	,717**	,505**	1	,240	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,116	,000
	N	44	44	44	44	44
مهامهم تأدية في زملائي أساعد	Corrélation de Pearson	,763**	,361*	,240	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,116		,000
	N	44	44	44	44	44
اتخاذ قبل زملائي مع أتشاور عليهم يوثر قد قرار أي	Corrélation de Pearson	,851**	,492**	,579**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44

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

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

الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

Corrélations

		المجالمة	العمال أساعد في الجدد على الشركة جو مع التأقلم العمل	مشاعر أراعي فيما زملائي تصرفاتي يخص	على أحرص في التندخل عدم خصوصيات في زملائي العمل	خلق أتجنب بين المشاكل في زملائي العمل	بإيجابية أتحدث عن الآخرين مع في العمل مزايا الشركة
المجالمة	Corrélation de Pearson	1	,683**	,730**	,714**	,865**	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
الجدد العمال أساعد على الشركة في العمل جو مع التأقلم	Corrélation de Pearson	,683**	1	,505**	,361*	,492**	,316*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,016	,001	,036
	N	44	44	44	44	44	44
مشاعر أراعي يخص فيما زملائي تصرفاتي	Corrélation de Pearson	,730**	,505**	1	,240	,579**	,530**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,116	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
عدم على أحرص في التندخل زملائي خصوصيات العمل في	Corrélation de Pearson	,714**	,361*	,240	1	,549**	,335*
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,116		,000	,026
	N	44	44	44	44	44	44
المشاكل خلق أتجنب العمل في زملائي بين	Corrélation de Pearson	,865**	,492**	,579**	,549**	1	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
مع بإيجابية أتحدث مزايا عن الآخرين الشركة في العمل	Corrélation de Pearson	,746**	,316*	,530**	,335*	,623**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,000	,026	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

## Corrélations

		لا أن أحرص تؤدي سلوكياتي مشاعر في زملائي العمل	عن أتغاضى المضايقات في البسيطة العمل بيئة	بالتقد أرحب من البناء زملائي طرف العمل في	أعتذر في لزملائي إن العمل أخطأت	على أحرص مع التكيف العمل ظروف الاستثنائية تذمر دون
الرياضية_ الروح	Corrélation de Pearson	1	,655**	,746**	,721**	,789**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44
تؤدي لا أن أحرص زملائي مشاعر سلوكياتي العمل في	Corrélation de Pearson	,655**	1	,437**	,495**	,403**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,001	,007
	N	44	44	44	44	44
المضايقات عن أتغاضى العمل بيئة في البسيطة	Corrélation de Pearson	,746**	,437**	1	,419**	,364*
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,005	,015
	N	44	44	44	44	44
من البناء بالتقد أرحب العمل في زملائي طرف	Corrélation de Pearson	,721**	,495**	,419**	1	,679**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005		,000
	N	44	44	44	44	44
العمل في لزملائي أعتذر أخطأت إن	Corrélation de Pearson	,789**	,403**	,364*	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,015	,000	
	N	44	44	44	44	44
مع التكيف على أحرص الاستثنائية العمل ظروف تذمر دون	Corrélation de Pearson	,789**	,305*	,559**	,270	,515**
	Sig. (bilatérale)	,000	,044	,000	,076	,000
	N	44	44	44	44	44

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

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

## الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

## Corrélations

		الضمير وعي	النفس	الوظيفي	المحدد الوقت	الشخصية	التغيب
الضمير وعي	Corrélacion de Pearson	1	,712**	,741**	,740**	,796**	,790**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
على باستمرار نفسي أدرب النفس وضبط التحمل	Corrélacion de Pearson	,712**	1	,518**	,562**	,479**	,383*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001	,010
	N	44	44	44	44	44	44
كفاءاتي بتنمية أهتم أدائي لتحسين باستمرار الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,741**	,518**	1	,431**	,377*	,522**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,012	,000
	N	44	44	44	44	44	44
على دائما أحرص العمل مكان إلى الحضور المحدد الوقت في	Corrélacion de Pearson	,740**	,562**	,431**	1	,728**	,290
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004		,000	,057
	N	44	44	44	44	44	44
العمل وسائل على أحافظ لمصلحتي أستغلها فلا الشخصية	Corrélacion de Pearson	,796**	,479**	,377*	,728**	1	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,012	,000		,001
	N	44	44	44	44	44	44
الإدارة إعلام على أحرص التغيب حالة في مسبقا	Corrélacion de Pearson	,790**	,383*	,522**	,290	,488**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,057	,001	
	N	44	44	44	44	44	44

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

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



الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

Corrélations

		الحضاري السلوك	على أحرص أوقات قضاء أداء في العمل واجباتي المهنية	دائما أعمل نقل على حسنة صورة الشركة عن أنتمي التي إليها	دائما أحرص حضور على الاجتماعات تنظيمها التي الشركة إدارة	زملاني أحت العمل على وعدم بجديّة الوقت تضبييع	على أحرص تقديم مقترحات لتطوير العمل أساليب الحاجة عند
الحضاري السلوك	Corrélation de Pearson	1	,706**	,734**	,728**	,887**	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
أوقات قضاء على أحرص واجباتي أداء في العمل المهنية	Corrélation de Pearson	,706**	1	,574**	,361*	,497**	,360*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,016	,001	,016
	N	44	44	44	44	44	44
نقل على دائما أعمل الشركة عن حسنة صورة إليها أنتمي التي	Corrélation de Pearson	,734**	,574**	1	,274	,654**	,445**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,072	,000	,002
	N	44	44	44	44	44	44
حضور على دائما أحرص تنظيمها التي الاجتماعات الشركة إدارة	Corrélation de Pearson	,728**	,361*	,274	1	,541**	,356*
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,072		,000	,018
	N	44	44	44	44	44	44
العمل على زملائي أحت الوقت تضبييع وعدم بجديّة	Corrélation de Pearson	,887**	,497**	,654**	,541**	1	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
تقديم على أحرص أساليب لتطوير مقترحات الحاجة عند العمل	Corrélation de Pearson	,741**	,360*	,445**	,356*	,699**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,002	,018	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

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

## الصدق الداخلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل

## Corrélations

		التنظيمية المواطنة سلوك	الإيثار	المجاملة	الرياضية الروح	الضمير وعي	الحضاري السلوك
التنظيمية_المواطنة_سلوك	Corrélation de Pearson	1	,942**	,912**	,790**	,802**	,931**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
الإيثار	Corrélation de Pearson	,942**	1	,975**	,557**	,573**	,972**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
المجاملة	Corrélation de Pearson	,912**	,975**	1	,480**	,496**	,975**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
الرياضية_الروح	Corrélation de Pearson	,790**	,557**	,480**	1	,991**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,000
	N	44	44	44	44	44	44
الضمير_وعى	Corrélation de Pearson	,802**	,573**	,496**	,991**	1	,543**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	44	44	44	44	44	44
الحضاري_السلوك	Corrélation de Pearson	,931**	,972**	,975**	,527**	,543**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

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

## الملاحق رقم (06): معامل الثبات ألفا كرونباخ

ثبات محور الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	18

ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	24

الثبات الكلي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	42

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

الجنس:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	75,0	75,0	75,0
	أنثى	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

السن:

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	4	9,1	9,1	9,1
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	17	38,6	38,6	47,7
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	8	18,2	18,2	65,9
	فوق فما سنة 50	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

المؤهل العلمي:

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	18	40,9	40,9	40,9
	مهني تكوين	14	31,8	31,8	72,7
	جامعي	11	25,0	25,0	97,7
	عليا دراسات	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل في المؤسسة:

المؤسسة في العمل سنوات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	5	11,4	11,4	11,4
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	12	27,3	27,3	38,6
سنة 15 من أقل إلى 10 من	11	25,0	25,0	63,6
فأكثر سنة 15 من	16	36,4	36,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

المنصب:

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مسير إطار	2	4,5	4,5	4,5
إطار	15	34,1	34,1	38,6
تحكم عون	9	20,5	20,5	59,1
تنفيذ عون	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	

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

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية

Statistiques

		على العاملون يحرصون في زملائهم الاحتكاك من للاستفادة العمل وخبيراتهم معارفهم	على العاملون يحرصون بالأنظمة التقيد الداخلية والتعليمات للشركة	الشركة إدارة تهتم العاملين بشكاوى إيجاد على وتحرص لها حلول	أهمية العاملون يدرك إنجاز في الوقت عامل المهام	
N	Valide	44	44	44	44	
	Manquant	0	0	0	0	
	Moyenne	3,2670	3,50	3,48	2,91	3,18
	Ecart type	,69550	,976	,927	1,197	1,281

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

Statistiques

		الشركة تتبنى التي الجديدة الأفكار تطوير في تساهم العمل أساليب	العاملين ترقية يتم الإنجازات حسب يحققونها التي	العاملين لدى مشتركة فئات المشاركة بأهمية القرارات اتخاذ في	اعتقاد العاملين لدى وجود بضرورة طرح في حرية الأفكار	بين العلاقات تقوم والعاملين الإدارة المتبادلة الثقة على	
N	Valide	44	44	44	44	44	
	Manquant	0	0	0	0	0	
	Moyenne	2,7273	2,64	2,45	3,07	2,93	2,55
	Ecart type	1,05398	1,296	1,337	1,354	1,301	1,320

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Statistiques

		من الشركة إدارة تطلب تبريرات تقديم العاملين ارتكاب حالة في مكتوبة أخطاء	العاملين الإدارة تساعد مع التكيف على الجدد العمل بيئة	الشركة إدارة تلتزم العاملين بتزويد اللازمة بالمعلومات بكفاءة عملهم لأداء	العاملين جميع يلتزم للشركة الداخلي بالنظام	
N	Valide	44	44	44	44	
	Manquant	0	0	0	0	
	Moyenne	3,2670	3,73	3,02	3,14	3,18
	Ecart type	,82193	1,149	1,131	1,025	1,451

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Statistiques

		التنظيمية التوقعات	الشركة تحرص التطور مواكبة على خدمة التكنولوجي العمالين لمصلحة	الشركة إدارة تتوقع العمالين جميع من بالمهام القيام على إليهم الموكلة وجه أكمل	إدارة من يتوقع أي تفادي الشركة بكرامة يمس سلوك العمالين مشاعر أو	إلى الإدارة تسعى يتوقعه ما تلبية من العاملون وتحفيزات مكافآت	إدارة من يتوقع برمجة الشركة تكوينية دورات عند للعمالين الحاجة
N	Valide	44	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,8273	2,77	3,27	2,89	2,36	2,84
	Ecart type	,99355	1,236	1,246	1,280	1,366	1,256

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

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإيثار

Statistiques

		الإيثار	الشركة مصلحة أقدم الشخصية مصلحتي على	حالة في زملائي أعض العمل عن أحدهم غياب	تأدية في زملائي أساعد مهامهم	قبل زملائي مع أتشاور يؤثر قد قرار أي اتخاذ عليهم
N	Valide	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5398	2,66	3,64	4,00	3,86
	Ecart type	,65580	1,219	,892	,715	,795

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المجاملة

Statistiques

		المجاملة	الموظفين أساعد مع التأقلم على الجدد العمل جو	حلّ في أساهم بين الخلافات العمل في زملائي	الشركة إدارة تأخذ أي إجراء قبل برأيي عملي في تعديل	عن بسرور أتكلم في العمل مزايا الشركة
N	Valide	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5773	4,16	4,14	4,00	2,70
	Ecart type	,48073	,568	,734	,807	1,193

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الروح الرياضية

Statistiques

		الرياضية الروح	تؤدي لا أن أحرص مشاعر سلوكياتي العمل في زملائي	عن أتغاضى البسيطة المضايقات العمل بيئة في	البناء بالنقد أرحب زملائي طرف من العمل في	في لزملائي أعتذر أخطأت إن العمل	على أحرص ظروف مع التكيّف الاستثنائية العمل تنمردون
N	Valide	44	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,9273	4,00	3,93	3,82	4,18	3,70
	Ecart type	,52312	,915	,661	,971	,540	1,069



## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد وعي الضمير

## Statistiques

		الضمير وعي	نفسى أدرى على باستمرار وضبط التحمل النفس	كفاءاتي بتنمية أهتم لتحسين باستمرار الوظيفي أدائي	على دائما أحرص مكان إلى الحضور الوقت في العمل المحدد	وسائل على أحافظ أستغلها فلا العمل الشخصية لمصلحتي	إعلام على أحرص في مسبقا الإدارة التغيب حالة
N	Valide	44	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0591	4,14	4,05	4,30	4,09	3,73
	Ecart type	,56664	,510	,680	,668	,709	1,149

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد السلوك الحضاري

## Statistiques

		الحضاري السلوك	قضاء على أحرص في العمل أوقات واجباتي أداء المهنية	على دائما أعمل حسنة صورة نقل التي الشركة عن إليها أنتمي	على دائما أحرص الاجتماعات حضور إدارة تنظمها التي الشركة	على زملائي أحت وعدم بجدية العمل الوقت تضبيع	تقديم على أحرص لتطوير مقترحات عند العمل أساليب الحاجة
N	Valide	44	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,7955	3,93	3,93	3,27	4,00	3,84
	Ecart type	,68402	,789	,759	1,208	,889	,861

الملحق رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين ككل

		Statistiques	
		التنظيمية الثقافية	_المواطنة_ سلوك التنظيمية
N	Valide	44	44
	Manquant	0	0
	Moyenne	2,9949	3,7898
	Ecart type	,75310	,45163

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

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 <sup>a</sup>	,313	,242	,39312

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية\_المعتقدات, التنظيمية\_القيم, التنظيمية\_التوقعات, التنظيمية\_الأعراف

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,743	4	,686	4,438	,005 <sup>b</sup>
Résidus	6,027	39	,155		
Total	8,771	43			

a. Variable dépendante : التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية\_الأعراف, التنظيمية\_المعتقدات, التنظيمية\_القيم, التنظيمية\_التوقعات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,759	,300		9,210	,000		
التنظيمية_القيم	,412	,123	,635	3,354	,002	,492	2,033
التنظيمية_المعتقدات	-,136	,075	-,317	-1,802	,079	,570	1,756
التنظيمية_الأعراف	-,116	,122	-,212	-,953	,347	,356	2,810
التنظيمية_التوقعات	,154	,092	,338	1,663	,104	,426	2,348

a. Variable dépendante : التنظيمية\_المواطنة\_سلوك