

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية  
- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -  
\* جامعة جيجل \*

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:  
\*جنات بوخمم

إعداد الطالبتين:  
\*فاطمة الزهرة رحاي  
\*زينب خيضر

أعضاء لجنة المناقشة:

|             |            |                         |
|-------------|------------|-------------------------|
| رئيسا       | جامعة جيجل | الأستاذ: محمد سلامة     |
| مشرفا ومقرا | جامعة جيجل | الأستاذة: جنات بوخمم    |
| مناقشا      | جامعة جيجل | الأستاذ: محمد عبد اللوش |

السنة الجامعية: 2016-2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية  
- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -  
\* جامعة جيجل \*

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:  
\*جنات بوخمخ

إعداد الطالبتين:  
\*فاطمة الزهرة رحاي  
\*زينب خيضر

أعضاء لجنة المناقشة:

|                |            |                         |
|----------------|------------|-------------------------|
| رئيساً         | جامعة جيجل | الأستاذ: محمد سلامة     |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة جيجل | الأستاذة: جنات بوخمخ    |
| مناقشاً        | جامعة جيجل | الأستاذ: محمد عبد اللوش |

السنة الجامعية: 2016-2017

## شكر وعرّفان

حمدا لله نحمد كثيرا ونستعينه ونستهديه سبحانه وتعالى الذي هدانا كل النعم خاصة نعمة الإسلام ووقفنا

لإتمام هذا العمل راجين منه عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات ونصلي و نسلم على نبيه المصطفى

صلوات ربي وسلامه عليه.

نتقدم بالشكر والعرّفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا ومن وقف على المنابر وأعطانا حصيلة

فكرة لننير سبيلنا، خاصة الأستاذة الفاضلة بإشرافها على هذا البحث جنات بوخمم شكرها شكرا جزيلا على

توجيهاتها ونصائحها وعلى كل ما قدمته لنا من دعم وإرشاد طوال فترة إعداد هذا البحث وتشجيعها المتواصل

وملاحظاتها في تعديل كل خطأ جزاك الله خيرا.

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

وما توفيقنا إلا بالله

## إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا بعفوك.

إلى من تحن إليه الروح وتدمع لأجله العين ويشتاق إليه القلب حبيبي المصطفى وضيء حياتي محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

الذي حملني طفلة بين ذراعيه ومسح دموعي ببديه وقهر الصعاب لأدرس، كيف أجازيه و كل شيء قليل عليه، إلى من أفتدى به في الوقار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي أطال الله في عمره.

إلى صاحبة الكلمات الحنونة كلماتها نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و طبيبتها بلسم جراحي أُمي

\*أسأل الله راحة لأم أنجبتني وأب ختم به اسمي\*

إلى من اسمها يدل عليها شمعة تنير حياتي أختي سميحة، إلى بلسم الحياة وورود الريحان أختي راضية، إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة أختي فريال، إلى النفس الزكية ريحانة البيت أختي وسام.

إلى من رافقتني منذ أن خطوت مشواري الجامعي خطوة بخطوة و ما تزال ترافقني حتى الآن صديقتي زينب.

إلى جميع الأهل و الأقارب كل واحد باسمه إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

فاطمة الزهرة

## إهداء

حمدا لله نحمده كثيرا ونستعينه ونستهديه سبحانه وتعالى الذي  
ووقفنا لإتمام هذا العمل راجين منه عز وجل أن  
يجعله في ميزان الحسنات ونصلي ونسلم على نبيه المصطفى صلوات ربي  
وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى من ربتني وأنارت دربي وأعاننتي بالدعوات  
والصلوات إلى أعلى إنسانة في هذا  
الوجود أُمِّي الحبيبة ... أطال الله في عمرها.  
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء إلى  
الذي كافح من أجل أن ينير دربي ويدفعني قدما إلى الأمام  
إلى أعز إنسان على قلبي... أبي الحنون.  
إلى من كونت معهم بحر ذكرياتي ونقشت أسماءهم في صدري  
إخوتي وأخواتي ... مريم، وريدة، ياسين، محمد، رشيد، إكرام، رايح  
إلى رفيقة دربي وسندي في الحياة إلى من احتلت مكانة الأخت في قلبي  
"صابرينة"  
إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء و شاركتني هذا العمل المتواضع  
"فاطمة الزهراء"  
إلى من مد لي يد العون من قريب أو بعيد خاصة خطيبي  
"يوسف"  
إلى كل من تحمله ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

# فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى  |
|--------|--|
|        | شكر وعرافان  |
| II     | فهرس المحتويات   |
| VI     | فهرس الجداول   |
| IX     | فهرس الأشكال   |
| XI     | قائمة الملاحق  |
| ب-ر    | مقدمة  |
| 11     | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية                        |
| 12     | تمهيد  |
| 13     | المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية                                  |
| 13     | المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية                                  |
| 17     | المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية                                 |
| 19     | المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية                                 |
| 21     | المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية                                |
| 23     | المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية                           |
| 23     | المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية                                  |
| 24     | المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية                               |
| 26     | المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية                                 |
| 28     | المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية                                |
| 31     | المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية                                 |
| 32     | المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية                                  |
| 33     | المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية                             |
| 35     | المطلب الثالث: وسائل تغيير الثقافة التنظيمية                           |
| 37     | المطلب الرابع: المحافظة على الثقافة التنظيمية                          |
| 39     | خلاصة الفصل  |
| 40     | الفصل الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية |
| 41     | تمهيد  |
| 42     | المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية                            |
| 42     | المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية                            |



|     |   |
|-----|---|
| 47  | المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية                                  |
| 48  | المطلب الثالث: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية                            |
| 50  | المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة |
| 52  | المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية                                |
| 52  | المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية                                   |
| 56  | المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية                                 |
| 60  | المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية                      |
| 63  | المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية                                 |
| 64  | المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية      |
| 64  | المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية             |
| 66  | المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية         |
| 68  | المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية               |
| 71  | خلاصة الفصل   |
| 72  | الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة                                      |
| 73  | تمهيد   |
| 74  | المبحث الأول: تقديم عام للجامعة   |
| 74  | المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة جيجيل                                       |
| 77  | المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير           |
| 80  | المبحث الثاني: أدوات الدراسة واختبار المقياس                                  |
| 80  | المطلب الأول: أدوات الدراسة   |
| 83  | المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس   |
| 90  | المطلب الثالث: اختبار ثبات المقياس  |
| 92  | المبحث الثالث: تحليل عينة الدراسة   |
| 92  | المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة  |
| 94  | المطلب الثاني: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الشخصية             |
| 96  | المطلب الثالث: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الوظيفية            |
| 99  | خلاصة الفصل   |
| 100 | الفصل الرابع: تحليل آراء مفردات العينة واختبار الفرضيات                       |
| 101 | تمهيد   |

|     |  |
|-----|--|
| 102 | المبحث الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة                                   |
| 102 | المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية        |
| 108 | المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عين الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية |
| 113 | المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة   |
| 113 | المطلب الأول: قبول نموذج الدراسة   |
| 115 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الصفرية الأساسية الأولى                                |
| 121 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الصفرية الأساسية الثانية                               |
| 129 | خلاصة الفصل  |
| 131 | خاتمة  |
| 135 | قائمة المراجع  |
| 145 | الملاحق  |
| 168 | الملخص   |

# فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 26     | أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين                         | 01    |
| 43     | تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين                   | 02    |
| 83     | طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي  | 03    |
| 84     | اختبار صدق عبارات بعد القيم المشتركة   | 04    |
| 85     | اختبار صدق عبارات بعد الهدف المشترك  | 05    |
| 85     | اختبار صدق عبارات بعد الثقة  | 06    |
| 86     | اختبار صدق عبارات بعد المبادرة الفردية   | 07    |
| 86     | عبارات بعد الاتصال والمشاركة المقترحة من طرف المحكمين                          | 08    |
| 87     | اختبار صدق عبارات بعد الإيثار  | 09    |
| 88     | اختبار صدق عبارات بعد المجاملة   | 10    |
| 88     | اختبار صدق عبارات بعد الروح الرياضية   | 11    |
| 89     | اختبار صدق عبارات بعد روح الضمير   | 12    |
| 90     | اختبار صدق عبارات بعد السلوك الحضاري   | 13    |
| 91     | مجالات معامل الثبات ألفا كرونباخ   | 14    |
| 91     | معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية وأبعاده              | 15    |
| 92     | معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية والاستبيان ككل | 16    |
| 93     | مجتمع الدراسة  | 17    |
| 93     | نتائج توزيع الاستبيان على مفردات العينة  | 18    |
| 94     | توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية  | 19    |
| 96     | توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الوظيفية                                       | 20    |
| 102    | مستويات الجودة   | 21    |
| 103    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات القيم المشتركة                 | 22    |
| 104    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الهدف المشترك                  | 23    |
| 105    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الثقة                          | 24    |
| 106    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المبادرة الفردية               | 25    |
| 107    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاتصال والمشاركة              | 26    |
| 108    | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإيثار                        | 27    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 109 | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجاملة                  | 28 |
| 110 | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الروح الرياضية            | 29 |
| 111 | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات روح الضمير                | 30 |
| 112 | عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات السلوك الحضاري            | 31 |
| 114 | نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به                       | 32 |
| 115 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سميرنوف                          | 33 |
| 116 | نتائج الارتباط الخطي بين بعد القيم المشتركة وسلوك المواطنة التنظيمية      | 34 |
| 116 | نتائج الارتباط الخطي بين بعد الهدف المشترك وسلوك المواطنة التنظيمية       | 35 |
| 117 | نتائج الارتباط الخطي بين بعد الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية               | 36 |
| 118 | نتائج الارتباط الخطي بين بعد المبادرة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية    | 37 |
| 118 | نتائج الارتباط الخطي بين بعد الاتصال والمشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية   | 38 |
| 119 | نتائج الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية | 39 |
| 120 | نتائج معاملات التأثير واختبار الانحدار المتعدد                            | 40 |
| 121 | معامل الأثر الاجمالي لأبعاد الثقافة التنظيمية                             | 41 |
| 122 | المتوسط الحسابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس                  | 42 |
| 123 | اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الأولى                                 | 43 |
| 124 | اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الثانية                                | 44 |
| 125 | اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الثالثة                                | 45 |
| 126 | اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الرابعة                                | 46 |
| 127 | اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الخامسة                                | 47 |
| 128 | اختبار (ت) للفرضية الصفرية الأساسية الثانية                               | 48 |

# فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان                                   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 33     | الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية        | 01    |
| 48     | أنماط سلوك المواطنة التنظيمية             | 02    |
| 56     | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية             | 03    |
| 95     | توزيع مفردات العينة حسب الجنس             | 04    |
| 95     | توزيع مفردات العينة حسب السن              | 05    |
| 96     | توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية | 06    |
| 97     | توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي     | 07    |
| 98     | توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة      | 08    |

# قائمة الملاحق



| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 145    | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير         | 01    |
| 146    | الاستبيان قبل التحكيم   | 02    |
| 152    | قائمة المحكمين  | 03    |
| 153    | الاستبيان بعد التحكيم   | 04    |
| 159    | معامل الثبات ألفا كرونباخ   | 05    |
| 161    | توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية                                 | 06    |
| 162    | توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الوظيفية                                | 07    |
| 163    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية       | 08    |
| 165    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية | 09    |

# مقدمة

إشكالية البحث

الفرضيات

أهداف الدراسة

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

أهمية موضوع الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة

الدراسات السابقة

هيكل البحث

صعوبات الدراسة

إشكالية  
رئيسية

تساؤلات  
فرعية

أسباب  
ذاتية

أسباب  
موضوعية

## تمهيد

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 ف قدرة المنظمة على التغيير يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ومن أجل تحقيق المنظمات للكفاءة والفعالية أولت اهتماما بالغا بتنمية وتطوير أدائها بالاستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصرا حقيقيا 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 والملاحم 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 المواطننة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناء ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.

## إشكالية البحث

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 للبحث وفقاً لما يلي :

"ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؟"

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

الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة؟

- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في الكلية محل الدراسة؟

- هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الكلية محل الدراسة؟

- هل هناك فروق إحصائية بين العاملين للعينة المدروسة لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس؟

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

فرضيات البحث.

فرضيات الدراسة

تتقسم فرضيات البحث إلى فرضيتين أساسيتين، وكل منهما تنقسم بدورها إلى فرضيات فرعية، مع

العلم أن اختبار الفرضيتين الأساسيتين لا يتحقق إلا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المكونة لهما.

ويمكننا تشكيل الفرضيات وفقاً لما يلي:

الفرضية الأساسية الصفرية الأولى

H0.1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة

المدروسة عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

وتتفرع عن الفرضية الأساسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي:

H0<sub>1-I</sub>- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>2-I</sub>- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الهدف المشترك على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>3-I</sub>- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>4-I</sub>- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المبادرة الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>5-I</sub>- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاتصال والمشاركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الأساسية الصفرية الثانية

H0-II- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتنتفح عن الفرضية الأساسية الصفرية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية نوجزها في ما يلي:

H0<sub>1-II</sub>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعء الإيثار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>2-II</sub>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعء المجاملة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>3-II</sub>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعء الروح الرياضية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>4-II</sub>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعء الضمير تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

H0<sub>5-II</sub>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعء السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## أهداف الدراسة

يمكننا حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالكلية محل الدراسة.
- تحديد الفروق الإحصائية حول إدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير في تحسين مستوى ممارسة ثقافتها التنظيمية لتحقيق مستوى أعلى لسلوك المواطنة التنظيمية.

## المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

المنهجية هي الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، وتختلف المنهجية باختلاف مواضيع البحث.

وبغرض الإلمام بجوانب هذا البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، فإننا سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري وكذا الاعتماد عليه في الإطار التطبيقي، هذا إلى جانب الاعتماد على توظيف بعض المؤشرات الإحصائية في الدراسة التطبيقية وذلك بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين مختلف متغيرات البحث.

أما أدوات الدراسة التي اعتمدنا عليها فهي:

- الاستبيان والذي يستعمل كأداة لجمع المعلومات وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
- الكتب.
- المذكرات، والمجلات.
- المقالات المنشورة في الدوريات.
- المقابلة وتجرى مع بعض الموظفين والموظفات التنفيذيين الخاضعين للدراسة.
- الملاحظة، وقد استخدمت إلى جانب الأدوات السابقة.

## أهمية موضوع الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة العوامل التي تعزز وتشجع سلوك المواطنة التنظيمية.
- الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية وما ينجم عنه من آثار إيجابية على أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- المجال الذي تجرى فيه الدراسة وهو الجامعة، على درجة عالية من الأهمية وبالتالي فالاهتمام بالثقافة التنظيمية فيها يضمن تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية الأمر الذي يؤثر على تحسين تسيير الجامعة.

## أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسباب اختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية:

- الموضوع متعلق بتخصص تسيير الموارد البشرية.
- هذا الموضوع حديث ولم يتم التطرق إليه بكثرة على مستوى الجامعة.
- رغبتنا في معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الجامعة.
- رغبتنا في دراسة المواضيع ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية من أجل زيادة رصيدنا المعرفي في مجال تخصصنا.

## الإطار الزمني والمكاني للدراسة

ويمكن تحديد كل من الإطار الزمني والمكاني للدراسة كما يلي:

- **الإطار الزمني:** وهو الفترة الزمنية التي أجرينا خلالها دراستنا حيث تمت خلال العام الدراسي (2016-2017) على مرحلتين، المرحلة الأولى إعداد الجانب النظري للدراسة، أما المرحلة الثانية فكانت خاصة بالجانب التطبيقي وعليه فإن النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي نتائج تخص الفترة المشار إليها فقط.

- **الإطار المكاني:** تم تسليط الضوء على كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل كمكان لإجراء الدراسة الميدانية حيث قمنا بحصر دراستنا على فئة الموظفين.

## الدراسات السابقة

- يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المهمة والتي لا بد من إدراجها في البحث العلمي، وتوضيح ما يمكن أن تضيفه دراستنا في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات:

## أولاً: دراسات متعلقة بالثقافة التنظيمية

1- دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008)، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين"، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 موظف بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، وقد استعمل الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة، وتم تقسيم تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على مجالين حيث المجال الأول خصص للثقافة التنظيمية أما المجال الثاني فخصص للأداء الوظيفي، حيث خلصت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel".
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي".
- العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

2- دراسة (وداد حسن حسين أبو هين 2010)، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، حيث شملت عينة الدراسة (450) معلم ومعلمة من المرحلة الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي 2010/2009، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور، المحور الأول البيانات الأولية، المحور الثاني تناول الثقافة التنظيمية للمدرسة، المحور الأخير تضمن الإبداع الإداري لمدير المدرسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.



## ثانيا: دراسات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

1- دراسة (وليد شلابي 2015)، بعنوان: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، شملت عينة الدراسة على 42 موظف وموظفة وقد تم تقسيم استبيان الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية، الجزء الثاني تناول قياس كل من الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على التوالي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– للولاء التنظيمي دور ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

– مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

– مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس

– توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، والمستوى التعليمي.

– توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

– لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس، والأقدمية المهنية.

2- دراسة (العامري 2003)، بعنوان "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي، الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة، أي تحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

– توجد العديد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع.

– التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستدعي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

### هيكل البحث

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى أربع (04) فصول:

يتناول الفصل الأول من الدراسة الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية من خلال ثلاث مباحث، نتناول في المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني عموميات حول الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فسنتناول فيه إدارة الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثاني فتناول أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المتضمن ثلاث مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية، كما سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية، أما المبحث الثالث فسنتناول علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث تناول الإجراءات المنهجية للدراسة في ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم عام لجامعة جيجل، أما في المبحث الثاني فيتم تناول كل من أدوات الدراسة واختبار المقياس، بينما الفصل الثالث فيتناول تحليل عينة الدراسة.

بينما يضم الفصل الرابع تحليل آراء مفردات العينة واختبار الفرضيات مبثتين، المبحث الأول تضمن عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن اختبار فرضيات الدراسة.

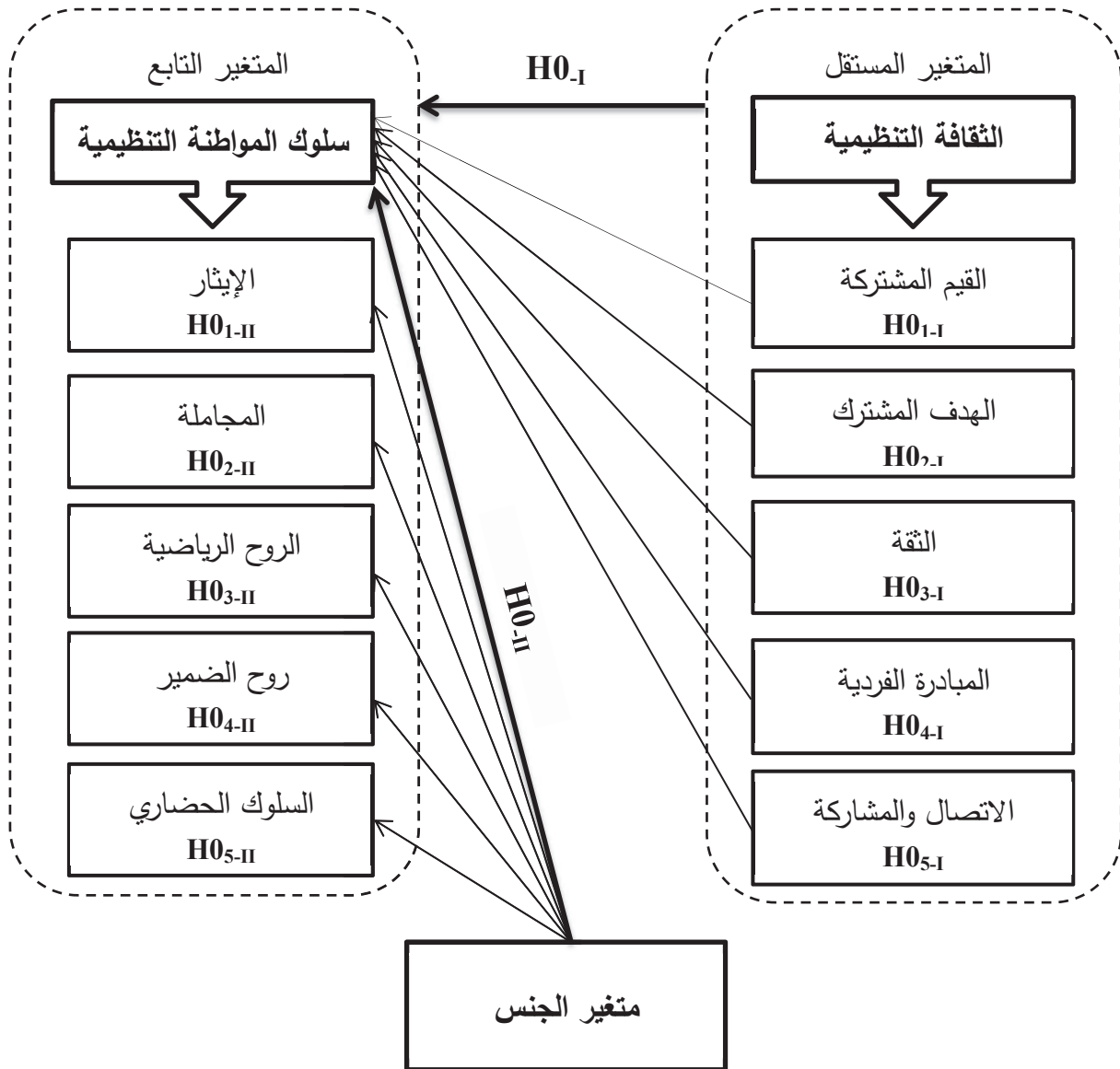
### صعوبات الدراسة

صادفتنا بعد الصعوبات أثناء قيامنا بدراستنا نوجزها فيما يلي:

- قلة الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، هذا حتم علينا الاعتماد كليا على المجالات والمذكرات في دراستنا لهذا المتغير.
- رفض بعض الموظفين الإجابة على أسئلة الاستبيان إلا بعد عدة محاولات.

## نموذج الدراسة

انطلاقاً من فرضيات الدراسة قمنا بتصميم النموذج الموالي والذي سنعتمد عليه في دراستنا:



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: إدارة الثقافة  
التنظيمية

المطلب الأول: وظائف الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثالث: وسائل تغيير  
الثقافة التنظيمية  
المطلب الرابع: المحافظة على  
الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: عموميات حول  
الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مصادر الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثاني: مستويات الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثالث: أبعاد الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الرابع: نظريات الثقافة  
التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة  
التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثاني: خصائص الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الثالث: أنواع الثقافة  
التنظيمية  
المطلب الرابع: مكونات الثقافة  
التنظيمية



## تمهيد

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من طرف الباحثين، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي التي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتق بها الأفراد داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملهم، حيث تتضمن طقوس وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات.

وللتعرف أكثر على الموضوع سنتناول في هذا الفصل المباحث الأساسية التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية
- ✓ المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، طرق تفكير، قيم، وعادات، اتجاهات ومهارات تقنية، مع ما تمتلكه المنظمة من خصائص، أهداف سياسات، اهتمامات، هذا ما يحدد شخصيتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات. لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أنواعها بالإضافة إلى مكوناتها.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل أن نقوم بإعطاء مفاهيم متعلقة بالثقافة التنظيمية سنشير أولاً إلى التعريف بالثقافة.

حيث عرف " تايلور " (Taylor) الثقافة على أنها: " الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع " (1).

أما " ناصر دادي عدون " فيعرفها كما يلي: " الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم، والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي " (2).

وتعرف الثقافة أيضاً أنها: " مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب فهي على هذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرتة إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة به، نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، وتطور بلاده التاريخي الحضاري " (3).

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

أما مفهوم الثقافة التنظيمية فشكل اهتماماً واضحاً لدى الباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يشوبه بعض الغموض، وهذه بعض المفاهيم المرتبطة بها.

(1) بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 355.

(2) محمود ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص: 107.

(3) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2002، ص: 186.

فالثقافة التنظيمية هي: بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء<sup>(1)</sup>.

تعرف أيضا بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها<sup>(2)</sup>.

إن الثقافة التنظيمية ما هي إلا مجموعة من القواعد، الإجراءات، المبادئ والأنظمة التي يسير عليها عمل المنظمة والتي لا بد على الأفراد من اتباعها لحل المشكلات والانحرافات الموجودة من جهة ولتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.

كما تعرف بأنها مجموعة السمات، الخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار، المعتقدات والتقاليد، القيم، أساليب التفكير، العمل، وأنماط السلوك، التوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر على سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات<sup>(3)</sup>.

الثقافة التنظيمية كذلك هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتتميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم<sup>(4)</sup>.

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل<sup>(5)</sup>.

هي أيضا عبارة عن مجموعة القيم والمعايير، السلوكيات والتصرفات، الإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح

<sup>(1)</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص: 100.

<sup>(2)</sup> jean François, *souterrain organisation et gestion de l'entreprise*, copyright éditions foucheur, paris, 2006, p: 425.

<sup>(3)</sup> رضويي حوين، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، بغداد، 2009، ص: 125.

<sup>(4)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 131.

<sup>(5)</sup> ماهر أحمد، التنظيم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 425.



الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة<sup>(1)</sup>.

بعبارة أخرى نقول أن المنظمة تعمل جاهدة لترسخ ثقافتها الخاصة بها لعمالها والمتمثلة في مجموعة من القيم والعادات، التقاليد والممارسات، وطرق العمل والتفكير، لأنها تدرك أنه عند استقرار هذه الثقافة بين عمالها يكون لها تأثير كبير في سلوكياتهم وأدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

وهي إطار تفكير ونظام قيم وقواعد منظمة نسبياً متقاسمة بين مجموعة من الفاعلين في المؤسسة<sup>(2)</sup>. الثقافة التنظيمية كذلك تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها<sup>(3)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المبادئ والإجراءات والقواعد التي تنظم سير عمل المنظمة، بالإضافة إلى كونها مجموعة القيم والعادات، المعتقدات والتقاليد، الأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملين في المنظمات، وتؤثر في سلوكهم وتشكل شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجيتها وقدرتها على التطور والتغيير. ويمكن تلخيص أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم، فالعمال عندما يشعرون أنهم ينتمون إلى هذه المنظمة من خلال الدعم والتشجيع الذي يحصلون عليه عند أدائهم لعملهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب هذا يحفز العاملين ويجعلهم راضين عن وظيفتهم وبالتالي هذا

(1) العبادلة، عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص: 32.

(2) Olivier Meur, **Management interculturel-stratégie organisation**, 3 édition dunod, paris, 2008, P :10.

(3) R.Daft, **organization theory and design**, 7th.ed.ohio, south western college publishing, 2001,p :127.

(4) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص: 296.

ينعكس على سلوك العمال مع بعضهم البعض ويؤثر فيهم بالإيجاب نظرا للثقافة التي تسود هذه المنظمة.

– **زيادة التبادل بين الأعضاء:** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، فالمنظمة عندما تعطي الحرية لعمالها في اتخاذ بعض القرارات التي تخص وظيفتهم وتبني أهدافها من خلال الأهداف الخاصة بفرق العمل وتعمل على تبادل المعلومات بين الأعضاء هذا يقوي العلاقات بين العمال ويزيد من الثقة في المنظمة التي ينتمون إليها وبالتالي تنشأ سلوكيات تطوعية متبادلة بين العمال الهدف منها هو تحسين أداء وفعالية وكفاءة المنظمة.

وعلى العموم فإن أهمية ثقافة المنظمة تظهر من خلال الوظائف التالية:<sup>(1)</sup>

– الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، وهذا من خلال مبادرة الفرد في تقديم أفكار مبتكرة لإحداث التغيير في المنظمة، وبالتالي يصبح الفرد من تلقاء نفسه يقوم بسلوكيات تطوعية التي تنشأ من خلال احساس العامل بولائه لمنظمتها والانتماء إليها.

– تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

– الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطويرها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات.

– تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم، هذه السلوكيات تتبع من داخل العاملين دون الضغط عليهم من قبل المنظمة للقيام بها، ولا ينتظر العمال أن تقدم لهم مكافآت عند قيامهم بهذا السلوك.

– تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

– تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

(1) العبادلة، عبد الرحمان فالج، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

– إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة فعندما يشعر العمال بذلك هذا بالضرورة يؤثر في سلوكهم التنظيمي.

– توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، وبالذات سلوك المواطن التنظيمية الذي يتأثر بالثقافة التي تسود المنظمة سواء كان هذا التأثير بالسلب أو بالإيجاب.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات كالآتي:<sup>(1)</sup>

– الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

– الانتباه بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

– التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

– التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

– العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

– الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

فخصائص الثقافة التنظيمية هي أن يتم تقييم المنظمة لنفسها من خلال ما تقوم به من تشجيع عمالها على الابتكار وتقديم أفكار جديدة من أجل التغيير وذلك بالتأثير فيهم، بالإضافة إلى جعل الأفراد يتنافسون فيما بينهم لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

– الثقافة إنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها

تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم

خلال تفاعلهم داخلها.

<sup>(1)</sup> ماجد العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 327.

<sup>(2)</sup> أسماء جولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة الجزائر، 2013، ص: 33.

- **الثقافة نظام متكامل:** فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فهي تغيير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسيماها لأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- **للثقافة خاصية التكيف:** فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.
- **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

وبالتالي فالفرد هو الذي يشكل هذه الثقافة داخل المنظمة ويتم تعليمها للأجيال اللاحقة لأنها تتصف بالاستمرارية وكذلك بالمرونة فهي تتكيف مع التغيرات التي تطرأ على الثقافات المحيطة استجابة لخصائص البيئة، وهي تكتسب من خلال تعامل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة لينتج عنها سلوكيات طوعية تخدم مصالح المنظمة.

أما " محمود سليمان العميان " فله رأي آخر حول خصائص الثقافة التنظيمية والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

- **الانتظام في السلوك:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فأنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه ( لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 315.

- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- **القواعد:** عبارة عن التعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتشمل هذه الخصائص كل من الهياكل التنظيمية، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... الخ.

إذن يمكن القول أن خصائص الثقافة التنظيمية تتضمن: الأنظمة والقواعد، المبادئ والقوانين التي وضعتها المنظمة والتي لا بد على الأفراد من احترامها، بالإضافة إلى المناخ الذي توفره المنظمة لعمالها للقيام بمهامهم على أكمل وجه الأمر الذي يعزز السلوك الإيجابي بينهم.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكميلية.

#### 1- الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة "، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون<sup>(1)</sup>. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>(2)</sup>

(1) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص: 145.

(2) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007 ص: 21.

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم. وتعتمد الثقافة القوية على: (1)
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوجزها فيما يلي: (2)
- تشجيع وتحفيز العاملين نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

## 2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

(2) إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط<sup>(1)</sup>.

ويضيف بعض الباحثين نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة الموقفية كالتالي:<sup>(2)</sup>

### 1- الثقافة المثالية

يرى كل من (Drucker) و (Ouchi) و (Waterman) ضرورة وجود ثقافة منظمه مثالية ووحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراضة في النجاح، ويرجع أصول هذا التنوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor). حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

### 2- الثقافة التكيفية الموقفية

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

### المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية

حدد الباحثون مكونات للثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

1- القيم التنظيمية: وتضم التوافقات المشتركة بين أفراد المنظمة لتحديد المرغوب أو غير المرغوب، أما القيم التنظيمية فتمثل القيم التي تنعكس على العمل وتعمل على توجيه سلوك الأفراد ضمن الأطر والظروف التنظيمية المختلفة، وتستمد هذه القيم من البيئة ومصادرها التعاليم الدينية والتنشئة الاجتماعية والخبرات السابقة وأنماط الجماعات التي ينتمي إليها الفرد العامل، ومن هذه القيم، المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء والاحترام إن تنوع القيم الثقافية في المجتمعات يؤدي إلى اختلاف كبير في استجابات الكوادر الإدارية لأنماط قياداتها، وإذا كانت القيم هي بمثابة شخصية المنظمة فيجب على القيادات الإدارية أن تكافح وتتاضل من أجل تبني نظام القيم الذي يعزز أو يحقق النجاح المنشود<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

<sup>(2)</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>(3)</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 313.

- 2- **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<sup>(1)</sup>.
- 3- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع<sup>(2)</sup>.
- 4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>(3)</sup>.
- 5- **الطقوس والعادات التنظيمية:** هي تلك الأحداث والأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية التي تسهم في زيادة الانتماء إلى المنظمة، كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة وطريقة تحضير وإدارة الاجتماعات، وطريقة الكلام والكتابة، وطقوس التكريم للموظف المثالي أو الأداء المتميز<sup>(4)</sup>.
- 6- **الموروث الثقافي للمنظمة:** هو تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجعا محفزا للأفراد، ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عنه<sup>(5)</sup>.

(1) مروان محمد النسور ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، فلسطين، 2012، ص: 210.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 313.

(4) بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 373.

(5) مروان محمد النسور ، مرجع سبق ذكره، ص: 211.



## المبحث الثاني: عموميات حول الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مصادر، مستويات وأبعاد تختلف من حيث العدد والنوع، بالإضافة إلى وجود خلفية نظرية لأي ظاهرة تنظيمية أو إدارية تساعد في فهم وتحليل والاستفادة من هذه الظاهرة والمتمثلة في نظريات الثقافة التنظيمية، وهذا ما سنتعرض إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة أدوارا مهمة للمنظمة تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا خاصة الأخلاقية والسلوكية، كما تعطي العاملين الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتباره محفزا للأداء الجيد، في الوقت الذي تربط فيه الثقافة بين أجزاء التنظيم كلها باعتبارها مصدر القيم التي يتعامل بموجبها العاملون داخل المنظمة، لذا يستمد العاملون داخل التنظيم رؤيتهم حول نوعية القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك المفضلة من عدة مصادر، وتتمثل مصادر الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:<sup>(1)</sup>

1- **العادات والتقاليد والأعراف:** هي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.

2- **الطقوس والمناسبات والاحتفالات:** هي العادات التي تحرص المنظمة عليها، من خلال فعاليات متتابعة تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمها الأساسية، كما تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.

ويقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمنظمات بعد عودة الموظفين إلى العمل والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد.

وتتمثل هذه الطقوس كذلك في حفلات جوائز للموظفين المثاليين والمجدين، وحفلات الرحلات والتخرج، أو النشاطات الاجتماعية.

(1) أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 48، 49.

3- **القصص التراثية:** من خلالها تعتبر الشخصيات التي تمثلها رموزا تعزز مفهوم الترابط الاجتماعي للفرد بمجتمعه وبيئته المحيطة والتعلم منها واستخلاص الدروس والحكم المستفادة وتعزيزها لصالح المنظمة وخصوصا في حل المشاكل التي قد تعترض بعض عملياتها.

وهي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بترائه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4- **الطرائف والنكت والألعاب:** تعتبر أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغوط العمل وتنقية القلوب من المشاحنات، أو عدم الثقة وتعد الطرائف، النكت، الألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5- **الشخصيات البطولية:** وهم شخصيات الأسطورة الذين بسبب شخصياتهم وأفعالهم ومواقفهم دخلوا في أسطورة المنظمة، لأنهم ليس فقط بسبب كفاءتهم المهنية ولكن كذلك لأنهم أصبحوا رموزا قيادية تحرك قيم المنظمة وتؤثر فيها جاعلة إياها قيما يتقاسمها أفراد المنظمة ككل، والأسطورة هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار.

6- **القصص والحكايات:** هي عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو الجهاز، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه ومقارنته بوضعه الحالي ويمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرا أو طريقة كفاحه، ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح وزيرا أو رجل أعمال مشهورا، أو مديرا ناجحا يضرب به المثل، كما اعتبر بعض الباحثين الأوسمة والنياشين التي تقدمها بعض المؤسسات رموزا تعبر عن الدلالات التي يفخر بها العاملون.

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية تتمثل في المجتمع الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>(1)</sup>.

2- **ثقافة الصناعة (النشاط):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو الطيران وغيرها<sup>(2)</sup>.

3- **ثقافة المنظمة:** عندما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة<sup>(3)</sup>.

ويقصد بها كذلك مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 90.

(2) عيساوي وسيلة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية، تخصص حوكمة الشركات، وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 27.

(3) المرجع السابق، ص: 28.

ببعضهم البعض، إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، الأمر الذي يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسيات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

يهدف الإحاطة بالثقافة التنظيمية، حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع وهي موضحة في

الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): أبعاد الثقافة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين

| الرقم | اسم الباحث             | الأبعاد   |
|-------|------------------------|---|
| 01    | Pettigrew,1979         | المعتقدات، والرموز، الطقوس والأساطير، اللغة والفلسفة.   |
| 02    | Ouchi,1981             | الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس، العمل أو المهنة.  |
| 03    | Peters & waterman,1982 | عند قيامهم ببعض الأبحاث تبينوا أبعاد الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون الاستقلالية الإدارية والإنتاجية، الرؤساء، التنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الفائض.                               |
| 04    | kilmanne,etal.,1983    | المعتقدات، القيم، الافتراضات، الإيديولوجية، الفلسفة، الآراء.  |
| 05    | Pumpin,1987            | درجة التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع، أثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا.  |
| 06    | Harris,1989            | الهوية والغرض، الاتصال واللغة، اللباس والمظهر، الغذاء وعادات الطعام، الوقت والوعي به، العلاقات والأدوار، القيم والمعايير، المعتقدات والآراء الأساليب الفكرية والتعلم، عادات وممارسات العمل. |
| 07    | Robbins,1990           | روح المبادرة، احتمال المخاطرة، التوجيه والتكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة، احتمال الصراع، أنماط الصراع.  |
| 08    | Goetson & Davis,1997   | بيئة العمل، القيم التنظيمية، نموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المنظمة، الشبكة الثقافية.   |
| 09    | Gomez, et al.,1998     | الولاء التنظيمي ، المناخ التنظيمي.  |

|   |                |    |
|---|----------------|----|
| التمكن، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة، الدافع للانتماء..  | pearson,1999   | 10 |
| الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن.                                    | Kotler,2000    | 11 |
| القيادة، الهيكل التنظيمي، الإبداع، الأداء الوظيفي، التخطيط، الاتصالات، البيئة، تطوير العاملين.  | Grayson,2002   | 12 |
| قوة الثقافة التنظيمية، درجة الرسمية.  | Robbins,2003   | 13 |
| البعد الأول المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات، البعد الثاني هو مدى قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو للخارج. | Daft, 2004     | 14 |
| قوة السلطة، تجنب عدم التأكد، الفردية والرجولية، التوجه الطويل والقصير الأمد.  | Smith,2004     | 15 |
| استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام، الثقة والاتجاه نحو المشاركة، الميل لاستخدام المكافئة.   | Schreiner,2005 | 16 |

المصدر: من إعداد الطالبين<sup>(1)</sup>.

أما دراستنا فشملت على خمسة أبعاد هي: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية الاتصال والمشاركة، قمنا بإدراج كل من العدالة في التعامل وتوفير المعلومات ضمن بعد القيم المشتركة، أما التنسيق والتوجيه تم إدراجهما في بعد الهدف المشترك في حين أن الثقة شملت التحفيزات المادية، المكافآت التدريب، أما المخاطرة، والرقابة فتم الجمع بينها في إطار بعد المبادرة الفردية، بالإضافة إلى التشارك في المعلومات والعمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار فقد تم معالجتهم من خلال بعد الاتصال والمشاركة.

**1- القيم المشتركة:** تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية، 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 ومنها (المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت)<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> بالاعتماد على:

- رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، بغداد، 2009، ص: 8، 9.

<sup>(2)</sup> محمود سلمان العميان، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

2- **الهدف المشترك:** عندما تضع المنظمة أهدافا بعيدة المدى، وتتفرغ 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 تتجرا 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 جهودهم<sup>(1)</sup>.

3- **الثقة:** توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة<sup>(2)</sup>.

4- **المبادرة الفردية:** هي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد<sup>(3)</sup>.

5- **الاتصال والمشاركة:** تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى للأسفل وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ. وهنا تعتبر هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الإخوة، و الزمالة، والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، تكون هذه الثقافة ايجابية وحافزة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل<sup>(4)</sup>.

#### المطلب الرابع: نظريات الثقافة التنظيمية

استعان باحثي الإدارة بأفكارهم وأطروحتهم لبلورة مفاهيم أخرى مطورة تتناسب مع المنظمات تدعي بالثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعود إلى نظريات عدة نوجزها فيما يلي:<sup>(5)</sup>

(1) بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 49.

(2) المرجع السابق، ص: 48.

(3) أسماء جلول، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

(4) المرجع السابق، ص: 47.

(5) منير إبراهيم أحمد طالب، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011، ص: 22- 24.

**1- نظرية المؤسس أو الرمز Pettigrew (1979)**

تفيد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمها، فلسفتها، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعان من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبرياء المنظمات العالمية وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة كنوع الرقابة من أجل تعزيز المشاركة وتسيير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.

**2- نظريات المستويات Fombrun (1983)**

يتم تناقل الثقافة عبر الأجيال، لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح من خلال الدين، المعتقدات الأعراف، اللغة وأنماط الحياة... ، ثم تنتقل للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ويرسم ذلك من خلال تشارك أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافة فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية في أفراد المنظمة.

**3- نظرية المسارات لشين Schein (1983)**

تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة كالتغيير في أهدافها وافتراساتها وتتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وأول هذه المسارات السلطة بمعنى من سيقود المجموعة أو المنظمة وكلما كان هذا الشخص القائد متمسما بالشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التالف كتبادل الأفكار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام أما مرحلة الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها ثم مرحلة البقاء والنمو وهنا تعتمد على مدى المرونة كالتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة وهذا يعتمد على أحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

**4- نظرية المجالات لجونز Jones (1987)**

نظر للثقافة التنظيمية بأنها ناتج من تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالآتي: البعد التطوري، إذ لكل منظمة عندما تنشأ تكون لها ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمراحل تمثل بالاستقرارية كالاستجابة والتحري والابتكار والبعد الداخلي ويتمثل باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف كالتفاعل مع البيئة الخارجية بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة إذ تكون

هذه العوامل الثلاث مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التحديد أو تبنى أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي عند تغيير قائد، مؤسس، أو رمز الثقافة.

### 5- نظرية التفاعل التنظيمي Ivancevic (1988)

حيث عبر في نظريته عن أن ثقافة المؤسسة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية، (تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة) مع المكونات التنظيمية، (قواعد، إجراءات، قوانين، الهيكل التنظيمي والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلي طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات وبعبارة أخرى أن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.

كما أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي يفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم والمتمثلة في: (1)

#### 1- نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة. ويرى "Obler" أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

#### 2- نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة لأية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

(1) عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 107-110.



## 3- نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور، في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المؤسسة وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية وهي:

- عدم وجود فواصل بين المؤسسة والثقافة.
- يحافظ الفرد في المؤسسة على القيم الثقافية للمؤسسة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

## 4- نظرية طبيعة الثقافة

تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات في شخصيات الأفراد.

وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة أو خلق واحد يمثلها عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

## المبحث الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص يكون لها تأثير كبير في حال استقرارها في إحدى المنظمات، الأمر الذي يسهل على المديرين التعامل مع الثقافة وإدارتها وبالتالي خلق وبناء ثقافة تنظيمية متماسكة ومعرفة ما إذا كان من الضروري تغييرها أو الحفاظ عليها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>(1)</sup>

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.

- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء.

كما يشير " حسين حريم " إلى أربعة وظائف رئيسية للثقافة التنظيمية تتجلى فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالوحدة، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- 2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقيمون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

يرى " أحمد ماهر " أن وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>(3)</sup>

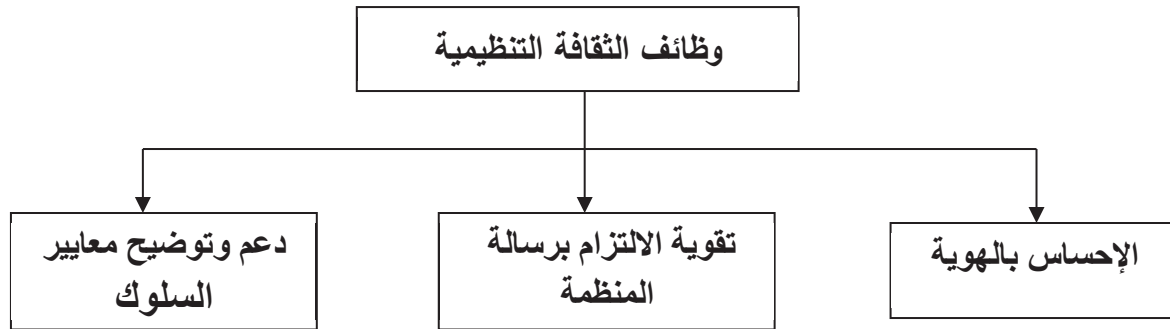
<sup>(1)</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>(2)</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كمي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 265.

<sup>(3)</sup> أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 436.

- 1- توضيح معايير السلوك الواجب الالتزام بها: وبينما هذا يعتبر حيويًا للأعضاء الجدد في المنظمة، فإنه مهم لتذكير الأعضاء الحاليين، ولتعظيم تصرفاتهم داخل المنظمة، فأى من التصرفات السلوكية مقبول؟ وأي منها مستهجن؟ يتم تحديد ذلك عبر الزمن بواسطة الثقافة التنظيمية.
  - 2- الشعور بالانتماء للمنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمنظمة فلها صفات وملامح وهوية محددة، وبمرور الزمن يصبح العاملون منتمين إلى هذه الصفات والملاحم والهوية إلى درجة ظهور ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية حيث يؤدي الشعور بالمواطنة إلى أداء أفضل.
  - 3- الالتزام بأهداف المنظمة: ومن قوة انتماء العاملين إلى منظماتهم يلتزمون بأهداف المنظمة، وما تود أن تحققه من رسالة واستراتيجيات ومشروعات وبرامج، فحينما يشعر الأفراد بأنهم منتمون إلى منظماتهم فهم على استعداد لمساعدتها في تحقيق أهدافها.
- والمخطط التالي يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (01): الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص: 23.

### المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في بداية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة<sup>(1)</sup>.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص: 163.

وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلائمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص.

فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، ولكن توصلت الدراسات إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية<sup>(1)</sup>.

كما أن لمؤسسي المنظمة تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام، يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:<sup>(2)</sup>

– يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم، ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

– يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.

– يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم، قيمهم وافتراضاتهم في المنظمة.

وعندما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية وتتمثل خطوات خلق الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>(3)</sup>

(1) المرجع السابق، ص: 164.

(2) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

(3) ثابت المرسي وجمال الدين إدريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص: 440.

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة و التكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

#### المطلب الثالث: وسائل تغيير الثقافة التنظيمية

- إن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى سواء أكانت قوية أو ضعيفة، فإنها تأثر سلبا أو إيجابا على أداء المنظمات، وتغيير أي ثقافة تنظيمية يكون أسهل عند توفر الظروف التالية:<sup>(1)</sup>
- 1- **أزمة قوية جدا:** في الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها، فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية.
  - 2- **تغيير القيادة:** قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
  - 3- **المنظمات الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة، وكلما كانت ثقافتها أقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير أسهل، كما أنه يكون من الأسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.
  - 4- **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الأعضاء على قيمها، كلما كان من الأصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

(1) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 341، 342.

وهناك أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

**2- مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

**3- المعلومات من الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

**4- العوائد والمكافآت:** يقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية، والثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة فهي:<sup>(2)</sup>

- إعطاء اهتمام منظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات.

- ردود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية.

- القيام بدور نموذجي، ومعلم ومدرب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراسات معين للأفراد.

- وضع المعايير والأسس لمنح العوائد و توزيع المراكز.

<sup>(1)</sup> محمود سلمان العميان، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص: 318، 319.

<sup>(2)</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:

- وضع المعايير والأسس للتعيين والاختيار والترقية والتقاعد.

### المطلب الرابع: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

#### 1- الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة<sup>(1)</sup>.

#### 2- اختيار العاملين

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين<sup>(2)</sup>.

ويتم تحديد أكثر من مرشح للعمل من الذين تتوفر لديهم القابلية على إنجاز متطلبات عمل معين وعندما يتم الوصول لتلك النقطة، سيتأثر القرار النهائي في اختيار المرشح بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة المرشح للمنظمة، وهي محاولة لضمان التوافق المناسب، فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة، أو على الأقل يكون جزء كبير من تلك القيم متوافق مع قيمها، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر معلومات للمتقدمين عن المنظمة حيث يتعرف المرشحون على المنظمة، وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضا بين قيمهم، وتلك التي في المنظمة فإنهم على الأرجح سوف ينسحبون، وتصبح بذلك عملية الاختيار طريقا ذو مسارين، تسمح للمرشح أو

(1) محمود سلمان العميان، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

(2) المرجع السابق، ص: 320.

المتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق؛ وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة<sup>(1)</sup>.

### 3- المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>(2)</sup>.

وعلى الرغم مما تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين إلا أن العامل الأساسي والأكثر أهمية هو أن تعمل المنظمة على مساعدة العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، وقد يهدمون المعتقدات والعادات السائدة في المنظمة.

ويعتبر وقت الدخول للمنظمة من أصعب مراحل عملية التنشئة الاجتماعية، عندما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جيد، ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الإنساني، بأن يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل، ويمكن تصوير عملية التنشئة الاجتماعية على أنها عملية تتكون من ثلاث مراحل: ما قبل الدخول، والمواجهة والتحول، وتشمل المرحلة الأولى عملية التعلم التي تتم قبل انضمام الفرد للمنظمة، وفي المرحلة الثانية يرى العامل الجديد في الواقع ويواجه احتمالات التعارض بين التوقعات والواقع، بينما في المرحلة الثالثة والأخيرة تحدث تغييرات تستمر لفترة طويلة نسبيا حيث يتمكن العامل الجديد من المهارات المطلوبة لإنجاز العمل ويؤدي أدواره الجديدة بنجاح، ويجري التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع قيم ومعايير جماعة العمل، وتؤثر هذه العملية بمراحلها الثلاث على إنتاجية العامل الجديد والتزامه بأغراض المنظمة وقراراته فيما يتعلق بالبقاء في المنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

(2) محمود سلمان العميان، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

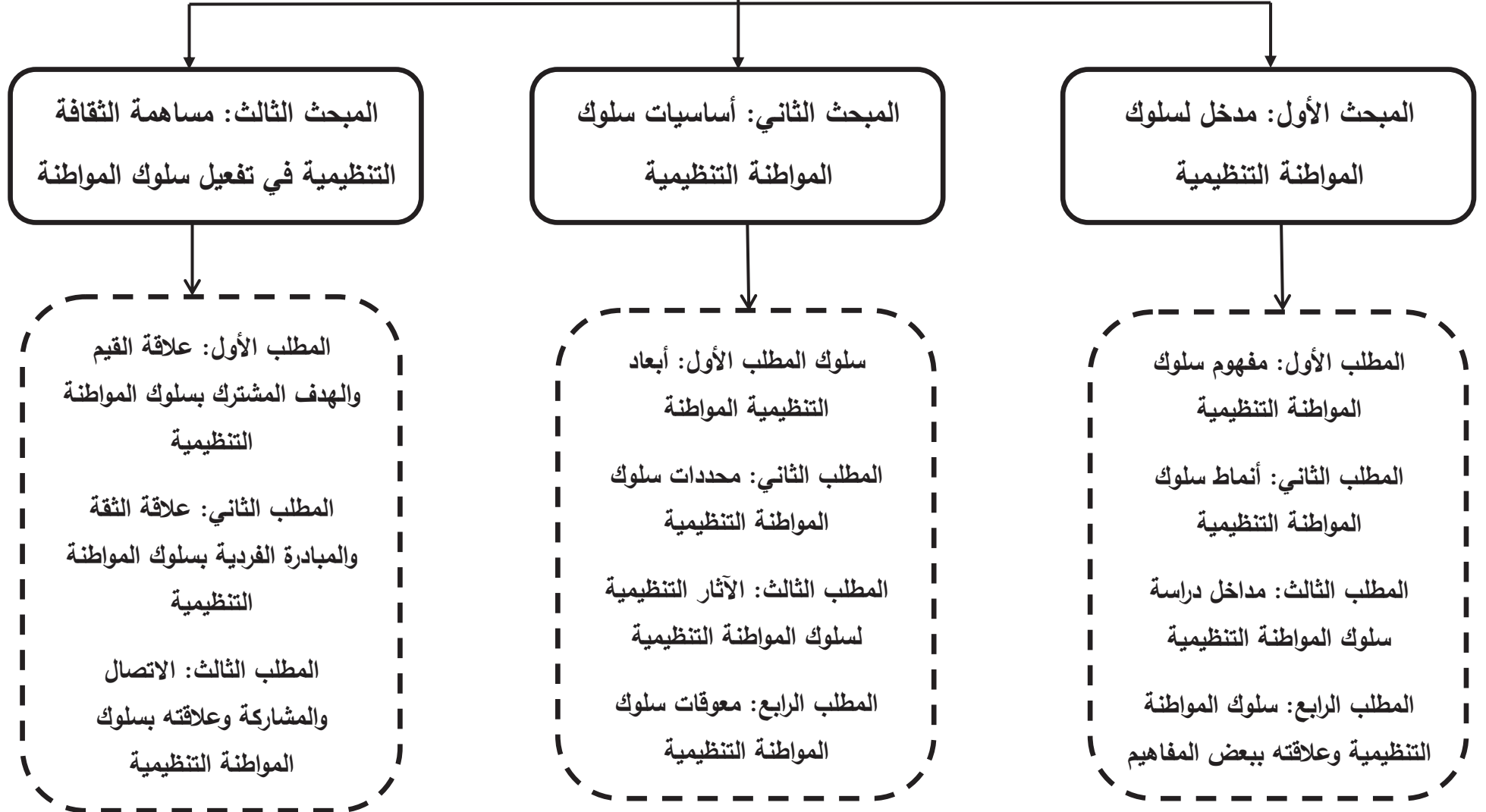
(3) ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص: 335.



## خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها، من خلال التعرف على تعريفاتها، أنواعها، مكوناتها، مصادرها، مستوياتها، أبعادها ونظرياتها بالإضافة إلى وظائفها وآليات خلق الثقافة التنظيمية و وسائل تغييرها والمحافظة عليها. فالثقافة التنظيمية هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، لتضفي المنظمة أهدافها وسياساتها وقيمها وترسخها في أذهان العاملين بها وتتميز بذلك عن باقي المنظمات الأخرى. وبالتالي فالثقافة التنظيمية هي ذلك الوعاء الذي يحتوي على القيم والمعتقدات والمبادئ، والذي بدوره يخدم كفاءة التنظيم ويمده بالدافعية اللازمة للتطور والرقى، ومن خلال ذلك تتحقق كفاءة الفرد العامل ويتحدد سلوكه التنظيمي وقوة ما يحمله من قيم وتوقعات ومعتقدات وأعراف، فيساهم ذلك في تطابق أهداف الفرد مع أهداف التنظيم الذي يعمل به، وبشكل فعال في تحقيق الانتماء لدى الفرد وولائه والتزامه في عمله وأيضا الرضا عنه وبذلك يتحقق نجاح المنظمة.

## الفصل الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية



**تمهيد**

يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية، السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك لأن مفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي، وكما أن سلوك الفرد في المنظمات كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون عضوا في جماعة، فإن هذه الجماعة ومن خلال أعرافها والقيود التي تحكم السلوك، تجعله أحيانا يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظا على عضويته فيها. في هذا الفصل سنتطرق إلى:

- ✓ المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

## المبحث الأول: مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري.

## المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر كتابات برنارد (Bernard Chester) 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة، هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي اعتمد عليها فيما بعد كاتز (Qatz) عام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر، مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior على يد العالم أوجان (Organ) في العام 1977 واصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء<sup>(1)</sup>.

وقد أوضح في دراسته أن سبب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج<sup>(2)</sup>.

وفي سنة 1983 اقترح (Bateman) وهو طالب (Organ) وكان بصدد التحضير لشهادة الدكتوراه القيام ببعض الدراسات على الوثيقة التي نشرها سنة 1977، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية، بل هناك علاقة قوية ومغنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية المواطنة التنظيمية، ذلك لأن هذه الأخيرة أقل تقيداً واعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة مع الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

ومنذ عام 1983 وحتى الآن توالى الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية من الجانبين النظري والتطبيقي.

(1) زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص: 109.

(2) تامر عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2010، ص: 42.

(3) صباح كيروان، دور ظروف العمل في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين بالمؤسسات العمومية والاستشفائيتين جيجل والظاهر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص: 51.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تتاول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية عدة باحثين بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته، ويمكن تلمس الاختلاف في وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

| الرقم | اسم الباحث             | التعريف  |
|-------|------------------------|--|
| 01    | Organ,1988             | سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.   |
| 02    | Organ,1990             | السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أدائها، وزيادة فاعليتها وكفاءتها.   |
| 03    | Moorman, 1991          | سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.   |
| 04    | Niehoff, moorman,1993  | سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.  |
| 05    | Borman motowidlos,1993 | سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.                                |
| 06    | Konsorsky, pogh,1994   | سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميزا لدى رؤسائه وزملاءه في العمل كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.   |
| 07    | VanDyan,1995           | سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.   |
| 08    | Johns,1996             | سلوك تطوعي اختياري ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة به ولا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة، وهو سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة. |
| 09    | Organ,1997             | الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها انجاز وأداء العمل.  |
| 10    | Chattopadhaya,1999     | سلوك طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.  |
| 11    | Brihtman, moran,1999   | التزام طوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.   |

|   |                                 |    |
|---|---------------------------------|----|
| سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.   | Robbins,2001                    | 12 |
| رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة.   | Dipaola,2001                    | 13 |
| سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني  | William, Pitre, Zainuba<br>2002 | 14 |
| لسلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.   | Moideenkutty,2005               | 15 |
| الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تذمر من العمل. | Yen etal, 2008                  | 16 |

المصدر: من إعداد الطالبتين<sup>(1)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي أي إرادي نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة أي أن الفرد العامل لا يثاب على قيامه بهذا السلوك ولا يعاقب على تركه، يقدم الفائدة للمنظمة والعملاء والعاملين على حد سواء.

<sup>(1)</sup> بالاعتماد على:

- محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص: 219.
- عاشور لعور، التمكين النفسي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف (02)، الجزائر، 2014، ص: 68.
- وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 62.
- michael Dipaola, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate** Journal of school leadership, Vol. 11, 2001, p: 425.
- yen et al., **Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008, P P: 394, 395.

## ثانيا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال التعاريف السابقة يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- **الطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

- **الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومعتمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية في المنظمة.

- **التجرد من الرسمية:** لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة، وهذا السلوك لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب هي:<sup>(2)</sup>

- أن سلوكيات المواطنة غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، وبالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية.

- إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي اختياري.

<sup>(1)</sup> نجيب عبد المجيد نجم، حوله صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص 346.

<sup>(2)</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014 ص ص: 22، 23.

### ثالثاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابياً على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم، وذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد، المجموعة والمنظمة وهي متمثلة في:<sup>(1)</sup>

#### 1- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد

تتمتع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للفرد فيما يلي:

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

#### 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة

تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الجماعة في كونه:

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

#### 3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية بالنسبة للمنظمة حيث:

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

(1) عالية إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 36.



**المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية**

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

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

**2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

**3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة.

**4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية.

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

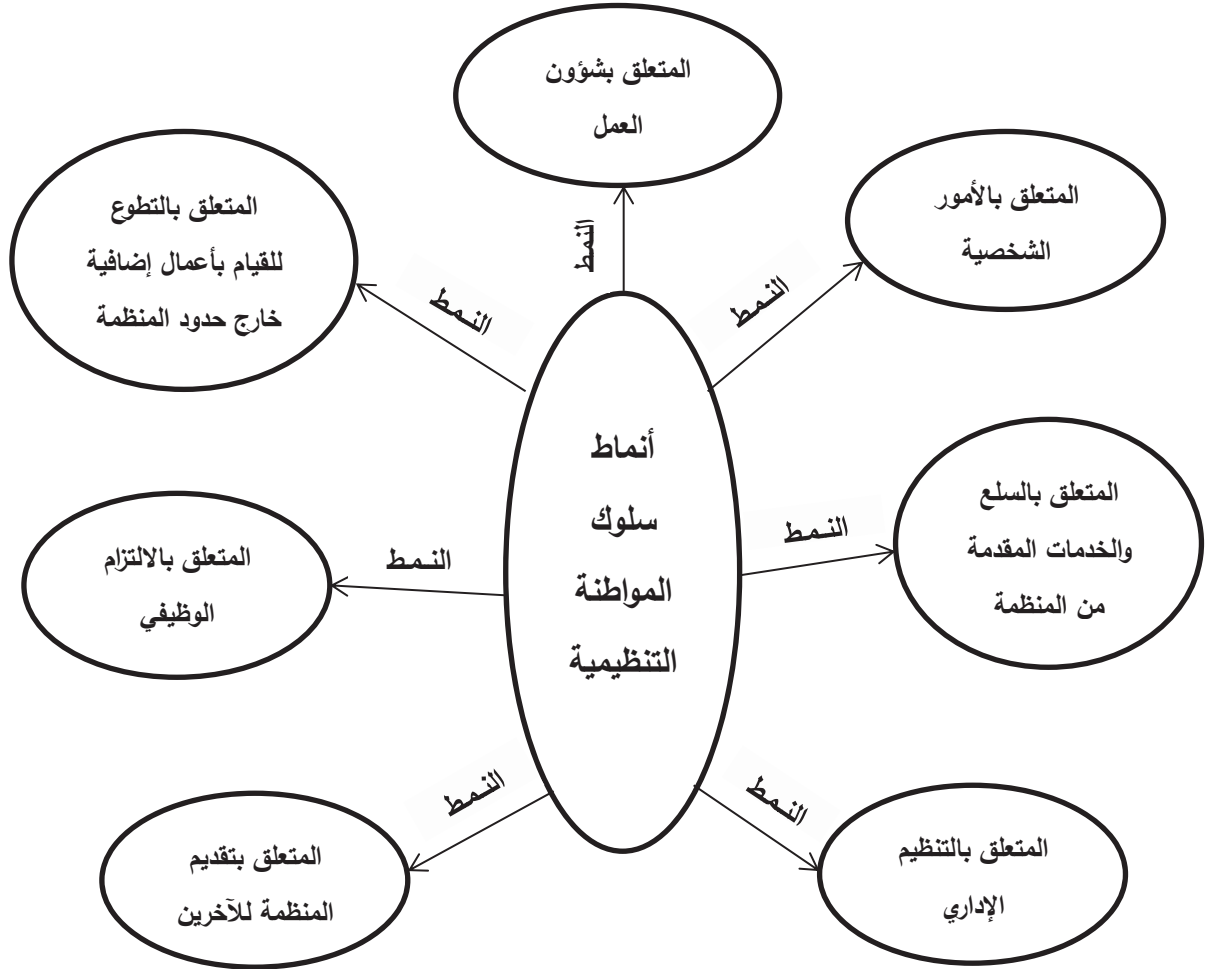
**6- النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:** ويشمل بذل الجهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في الأحاديث وإطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.<sup>(2)</sup>

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

<sup>(2)</sup> جمانا ماهر مصباح الشوا، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 33.

7- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (02): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية

حاول الكثير من المختصين لإيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية أو التطوع أو الدور الإضافي لدى بعض العاملين دون غيرهم، خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر بين مدخلين أساسيين هما مدخل التبادل الاجتماعي ومدخل التعاون.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص: 34.

<sup>(2)</sup> حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص: 113 - 115.

## أولاً: مدخل التبادل الاجتماعي

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

فنظرية التبادل الاجتماعي هي الأكثر استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات.

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

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

## ثانياً: مدخل التعاون

صاحب هذه النظرية هو شستر برنارد (Chester Bernard) وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية .

فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً في حال أدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً.

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

وبالتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية حسب نظرية التعاون يتجلى في مظاهر التعاون بين الأفراد داخل المنظمة.

#### المطلب الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الحديثة

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

**1- التمكين:** يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تم تداولها وتوظيفها بكثرة في عدد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية، فهو يعبر عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم<sup>(1)</sup>.

وهو العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>(2)</sup>.

وبالتالي نرى أن المنظمة التي تمكن موظفيها من اتخاذ القرارات التي كانت تقتصر على الإدارة العليا دون غيرها، بالإضافة إلى تحمل المسؤولية والقدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية هذا يشجع السلوك التطوعي الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه ويخلق سلوكيات إيجابية لدى العمال.

**2- جودة الحياة الوظيفية:** تتمثل جودة الحياة الوظيفية في الأساليب التي تستخدم لخدمة كل من الاحتياجات الفردية والفعالية التنظيمية وذلك في ضوء تغييرات محددة، وهي الأساليب التي تتخذ من أجل تعزيز هوية الأفراد داخل المنظمة والشعور بالفخر والانتماء عند القيام بالعمل<sup>(3)</sup>.

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

(2) K.L., Murrell, and M., Meredith, **Empowering Employee**, McGraw-Hill, New York, 2000, p: 110.

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

وتتحقق جودة الحياة الوظيفية عندما تكون هناك نية للمشاركة في القرارات مع توفر بعض العناصر الأخرى في العمل مثل: الإثراء الوظيفي، تنمية وتدريب العاملين، التخفيض في التفاوت في المراكز الوظيفية والمشاركة في المكاسب<sup>(1)</sup>.

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

**3- العدالة التنظيمية:** يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها ، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على سلوك الأفراد داخل المنظمة فالعدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم<sup>(2)</sup>.

ويتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاث قضايا أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة القضية الأولى تتركز حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية، والقضية الثانية تتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبء العمل بين الموظفين ويطلق على هذا النوع من العدالة مصطلح العدالة الإجرائية، أما القضية الثالثة فتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي تلك القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهذا ما يسمى بالعدالة التفاعلية أو التفاعلية<sup>(3)</sup>.

لذلك فإن الالتزام بالموضوعية، والوضوح، والشفافية في التعاملات، وتعزيز قيم المشاركة، والتوزيع العادل بين الجهود المبذولة والعوائد الناتجة عنها، جميعها عوامل ومتغيرات تسهم إيجابياً في تنمية سلوك

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

(2) عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008 ص: 32.

(3) بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012، ص: 150، 151.

المواطنة التنظيمية، بالنظر إلى دورها في تأسيس مناخ تنظيمي مفعم بمشاعر التعاون، والمساعدة، والشعور بالآخر والانتماء والولاء للعمل، وبقظة الضمير والرغبة في تقديم الجهود الإضافية التي تخرج عن سياقات الدور الرسمي المهيكل<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

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

#### المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

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

لقد كان اهتمام سميث وآخرون (Smith & et al) 1983 منصبا حول توقع سلوك مفيد تنظيميا لا يكافأ رسميا ولا يمكن فرضه من قبل المنظمة بواسطة توقعات الدور الرسمي أو متطلبات الوظيفة، وقد حدد بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما:<sup>(2)</sup>

- الإيثار: السلوك المقصود مباشرة لمساعدة شخص معين.
- الامتثال: الالتزام بالقواعد والمعايير الخاصة بالمنظمة.

أما وليامز وأندرسون (Williams & Anderson) 1991 فقد صنفا سلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعتين كالآتي:<sup>(3)</sup>

- سلوك المواطنة التنظيمية الفردي (OCB-I): وهو سلوك يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة، ومن مؤشراتته:
- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.

<sup>(1)</sup> محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، العدد 02، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، 2015، ص: 95.

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

<sup>(3)</sup> Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No. 01, 2013, p: 245.

- توجيه العمال الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم.
- المساعدة في حل النزاعات العمالية.
- سلوك المواطنة التنظيمية المنظمي (OCB-O): وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام ومن مؤشراتته:
  - تقديم المقترحات التي تفيد في تطوير الأداء.
  - الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.
  - عدم تضخيم المشاكل.
  - الدقة والتفاني في العمل.
  - عدم التغيب إلا للضرورة القصوى.
  - حضور الاجتماعات المبرمجة من قبل المنظمة.
- إن التصنيف الأكثر شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية يتجلى في النموذج خماسي الأبعاد الذي اقترحه أورجن (Organ) 1988 واستعمله فيما بعد العديد من الباحثين في الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية، ويشمل: الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية.
- و قد صنف (Virlee & Clapham) 2003 الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي: (1)
  - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار والمجاملة.
  - سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري.
- وقد اقترح (Ozturk) نموذج ذو سبعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية تمثل في الآتي: (2)
  - سلوك المساعدة: ويشير إلى مساعدة الآخرين طواعية فيما يتعلق بمشاكل العمل أو منع وقوع مثل هذه المشاكل في مكان العمل.
  - الروح الرياضية: وتتجلى في السلوكات التي تحافظ الموقف الإيجابي حتى عندما لا تسير الأمور في الاتجاه الصحيح، الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل نجاح عمل الفريق، تحمل المضايقات وأعباء العمل دون شكوى.
  - الولاء التنظيمي: ويتجلى في وفاء العامل لمنظمتها والتزامه بقواعدها وأنظمتها.

(1) جمعة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

(2) Mousavi Davoudi, S. M., A Comprehensive study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying its consequences and identifying its Antecedent, Journal of Economics and Management, India, Vol. 01, May 2012, p: 75.

- الامتثال التنظيمي: ويتمثل في قبول الفرد لقواعد المنظمة وأنظمتها.
  - المبادرة الفردية: وتشمل الأنشطة التطوعية للإبداع والابتكار التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة والتطوع لتحمل مسؤوليات إضافية.
  - السلوك الحضاري: ويعكس ذلك الجهد للمشاركة بنشاط في إدارة المنظمة، والنظر في مصلحتها حتى ولو بتكلفة شخصية كبيرة.
  - التنمية الذاتية: وهو نشاط تطوعي يقوم به العالم لتحسين وزيادة معارفه ومهاراته الخاصة بالعمل.
- وما يمكن ملاحظته هو تعدد واختلاف تصنيفات ومسميات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب كل باحث إلا أن مضمون هذه الأبعاد قد يكون متشابهاً.
- وقد اعتمدنا في دراستنا على نموذج أورجن في تصنيفه لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: ويشمل هذا التصنيف الأبعاد التالية:
- الإيثار (Altruism): هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة (الرؤساء والزملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلاً عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم<sup>(1)</sup>.
  - ويتجلى في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم<sup>(2)</sup>.
  - كما يعتبر الإيثار أنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم<sup>(3)</sup>.
  - المجاملة (Courtesy): وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة، ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية<sup>(4)</sup>.

(1) بشرى هاشم محمد، آيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012، ص: 112.

(2) Farahbod, F, *op. cit*, p: 896.

(3) Noruzy, A., et al, **Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol. 04, No. 07, July 2011, p: 842.

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



وبشكل عام يمكن تعريفها على أنها: "تتمثل في السلوكيات التي تهدف إلى محاولة منع وقوع المشاكل المرتبطة بالعمل"<sup>(1)</sup>.

- **روح الضمير (Compliance):** وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة<sup>(2)</sup>.

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

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

وبعبارة أخرى فإن الروح الرياضية تعني الامتناع عن الشكوى والتذمر بشأن المشاكل البسيطة، ويرتبط ذلك مع تجنب التصرف بطريقة سلبية<sup>(5)</sup>.

- **السلوك الحضاري (Civic Virtue):** يتضمن الأعمال التي تعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها، مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية، وكذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية<sup>(6)</sup>.

(1) Farahbod, F., *op. cit*, p: 896.

(2) سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص: 21.

(3) هوارى معراج و مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07: 124-157، 2009، ص: 135.

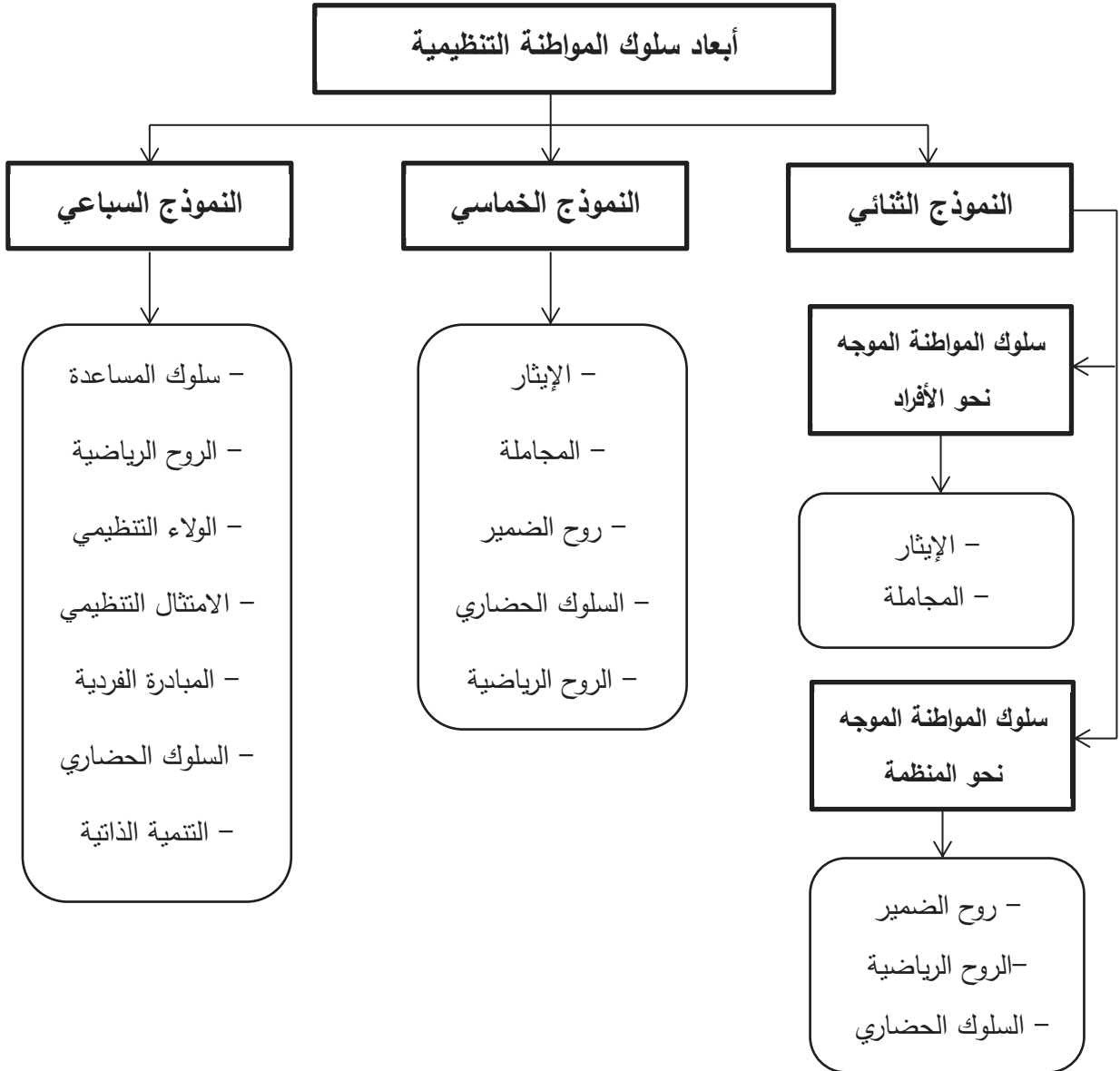
(4) Unal, O. F., *op. cit*, p: 246.

(5) Tastan, M. and Yilmaz, K., **Organizational Citizenship and Organizational Justice Scale's Adaptation to Turkish**, Education and Science, Vol. 33, No. 150, 2008, p: 89.

(6) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 27.

كما يمثل هذا البعد التزام العامل بالمنظمة، واستعداده للمشاركة بحماس ونشاط في الإجراءات الإدارية والعمل بشكل أفضل من أجل مصلحة المنظمة، كما يعكس هذا السلوك اعتراف الموظف بكونه عضو من هذه المنظمة<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (03): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المفاهيم النظرية السابقة.

### المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن أهم أسباب وجود أو عدم وجود هذا السلوك تطرق الكثير من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها باعتبار هذا السلوك

<sup>(1)</sup> Unal, O.F., *op. cit*, p: 246.

تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

#### أولاً: المحددات الشخصية

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

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

**2- السن:** أظهرت العديد من البحوث أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فهو يحدد نظرتة للعمل، إذ نجد أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن ويهتمون بضرورة الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، في حين نجد أن الموظفين كبار السن ليسوا بحاجة للإنجاز وتحقيق الذات وإنما يهتمون بتحقيق الانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية والحفاظ عليها ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم<sup>(2)</sup>.

**3- الأقدمية:** إن لأقدمية الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو عدم وجوده حيث أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين الجدد يبدون هذا السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة حجم مسؤولياته وتحديد واجباته بدقة وبالتالي يحددها بشكل واسع، وما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة

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

(2) أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، العدد 02، 2003، ص: 76.

بمرور الزمن، تقل عنده درجة الغموض ويصبح لديه القدرة على معرفة وتحديد ما هو مطلوب منه إنجازه بدقة ما يحد قيامه بالنشاطات التطوعية الإضافية<sup>(1)</sup>.

في حين توصلت بعض الدراسات إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك لأنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته<sup>(2)</sup>.

**4- الدوافع الذاتية:** ويقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، وهي عبارة عن القوى الداخلية التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وتدفع الفرد للقيام بعمل ما دون انتظار الحصول على حوافز مادية خارجية.

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بأعمال تطوعية في عمله خارج دوره الرسمي في منظمته، فالموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية لديه ميول أكثر من غيره للقيام بالممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً: المحددات التنظيمية

وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

**1- الرضا الوظيفي:** يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد به إجمالاً "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء"<sup>(4)</sup>، وهو "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"<sup>(5)</sup>.

(1) حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص: 49.

(2) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

(3) أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

(4) محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 260.

(5) colin .p.silverthorne , **organizational psychology in across cultural perspective**, university press, newyork, 2005, p: 171.

وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية فالموظف الراضي عن عمله أو عما يحصل عليه من مردود سواء ماديا أو معنويا ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات<sup>(1)</sup>.

**2- الالتزام التنظيمي:** يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية فهو ترجمة لل رغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء<sup>(2)</sup>.

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها"<sup>(3)</sup>.

وعليه فإن الفرد الذي يكون ملتزما وظيفيا فإنه يبدي سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي ينتمي إليها ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافق أهدافه مع أهداف منظمته مما يترتب عليه حب الفرد لعمله واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة التي يعمل بها<sup>(4)</sup>.

**3- الاستغراق الوظيفي:** يشير مصطلح الاستغراق الوظيفي إلى مدى بذل الموظفين جهدا تقديريا في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة<sup>(5)</sup>.

أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة (Chughtai 2008)، (Ueda 2012)، (Zhang 2013) وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن ارتفاع الاستغراق الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما أن الاستغراق الوظيفي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة

(1) أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 17.

(3) ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 20.

(4) ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 67.

(5) هاشم فوزي العبادي، ولاء جودت الجاف، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر 2012، ص: 79.

على حل المشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية<sup>(1)</sup>.

كما أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما زادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة باعتبار هذا السلوك هو سلوك تنظيمي إيجابي يساهم في تحسين صورة المنظمة بصفة عامة.

**4- الولاء التنظيمي:** تسعى المنظمة أن يكون للولاء التنظيمي التأثير الواضح والسمة الغالبة في سلوك العاملين باعتباره الطاقة أو المحرك الذي يغذي السلوك التنظيمي للفرد، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل المجهودات لتحقيق كل ذلك<sup>(2)</sup>.

وهذا يدل أن الولاء التنظيمي ليس سمة ظاهرة يمكن ملاحظتها لدى العامل، وإنما تتجلى وتظهر في سلوكيات العاملين، فالولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية فهو يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها<sup>(3)</sup>.

#### المطلب الثالث: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع تغيرات بيئة العمل.

فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، فقد وجدت بعض الدراسات أنه من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً، إن النشاطات التي يقوم بها

(1) محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 30.

(2) رونالدو ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص: 276.

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

الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول كاتز إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها<sup>(1)</sup>.

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، فهناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة وكل من جودة وكمية العمل المنجز وهذا راجع إلى أن سلوك المواطنة يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب<sup>(2)</sup>.

وعلى المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب أو الترقية<sup>(3)</sup>.

ويتجلى تأثير ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:<sup>(4)</sup>

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

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

(1) المرجع السابق، ص: 72.

(2) المرجع السابق، ص: 72.

(3) المرجع السابق، ص: 72، 73.

(4) عاشور لعور، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

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

– سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت.  
– تفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم.

– توفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد.

ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

– توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.

– تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.

– تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.

– زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.

– شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة.

– الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها.

– المحافظة على ممتلكات المنظمة.

– تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.

– تزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية.

على الرغم من الآثار الإيجابية المذكورة سابقاً لسلوك المواطنة التنظيمية، فإن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية أو سلبية هذا السلوك، فقد يبدو الموقف ذا نوايا إيجابية، ولكنه يترتب عليه نتائج سلبية على المستويات الثلاثة الفرد والجماعة والمنظمة، فعلى صعيد الفرد قد يكون السلوك التطوعي دلالة على عدم الكفاءة، وإن تحدثنا على صعيد الجماعة فقد تؤدي إلى بروز ظاهرة الاتكالية، أما على صعيد المنظمة فقد

<sup>(1)</sup> وليد شلابي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.



تؤدي إلى شعور الفرد بأن المنظمة مدبنة له بالفضل وإن عجزت المنظمة عن سداه يؤدي إلى عواقب عكسية من قبل الفرد<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات نوردها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

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

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

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

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

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:<sup>(3)</sup>

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

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

وللتغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:<sup>(4)</sup>

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

(1) جمانا ماهر مصباح الشوا، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(2) علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

(3) جمعة سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

(4) رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص: 224.

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

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

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

#### المطلب الأول: علاقة القيم والهدف المشترك بسلوك المواطنة التنظيمية

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

#### 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، والعمل بروح الفريق الواحد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، لأن المنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات<sup>(1)</sup>.

وتشمل القيم المشتركة العناصر التالية:<sup>(2)</sup>

1- المساواة والعدالة في معاملة العاملين: عندما تسود المنظمة ثقافة اللاعدالة، واللامساواة بين العاملين فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات، والتدمير داخل المنظمة وكثرة الشكاوي والسلوكيات السلبية، أما

<sup>(1)</sup> خالد الزغبى، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 01، 2008، ص: 4.

<sup>(2)</sup> بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

إذا تبنت المنظمة ثقافة مبنية على قيم العدالة والمساواة، فإنها تكون مصدر قوة واستقرار لها حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، وبالتالي يوجه كل جهوده نحو العمل بإيجابية وفعالية.

**2- النظام:** تمارس المنظمات نفوذا 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.

**3- الدعم الإداري:** وهو درجة ما تدعم به الإدارة العاملين وتزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة.

إن أي منظمة لها قيم معينة لا بد على العاملين أن يلتزموا بها حتى تصبح جزءاً من سلوكهم فالمنظمة التي توجه عمالها مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم التنظيمية نحو تحقيق أهدافها، ولا تقوم بالتفريق بين الموظفين سواء كانوا ذكورا أو اناثا 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.

#### ثانيا: الهدف المشترك وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

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

وينقسم الهدف المشترك إلى:

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

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

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

### المطلب الثاني: علاقة الثقة والمبادرة الفردية بسلوك المواطنة التنظيمية

للثقة والمبادرة التنظيمية علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية نوضحها فيما يلي:

#### أولاً: الثقة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

(1) أسماء طه نوري الشرجي ، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، ص: 57.

وكذلك عندما يثق العامل في منظمته التي تقوم بمنحه تحفيزات مادية عند قيامه بعمله على أحسن وجه أو قيامه بمجهود إضافي، أو حصوله على الشكر والامتنان عندما يقوم بعمل يخدم مصالح المنظمة وكذلك عندما يشعر أن رئيسه يثق في القرارات التي يتخذها في عمله، وعندما يكون على علم بأن الأولى للدورات التدريبية هم المتميزون في الأداء أي أن منظمته تعتمد في توزيع المكافآت على نتائج تقييم الأداء أي تكون الثقة متبادلة بين المنظمة وعاملها والتي تسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين والتي قد تصل أحيانا إلى حد الدفاع عنها وتحسين صورتها أمام منافسيها وهذا من شأنه أن يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ثانيا: المبادرة الفردية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

2- الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار والاقتراحات الجديدة، وتشجيع روح المبادرة الفردية، والاستعداد لقبول 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 وادخال 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 آراءهم حول كل ما يحيط بعملهم من أجل شعورهم فعلا بقيمة هذا العمل وبأن تحقيق هدف المنظمة بالنسبة لهم هو تحقيق هدفهم الذي يسعون إليه لأن هذا يشعرهم بولائهم وانتمائهم لهذه المنظمة ولا بد عليهم بالقيام بأي عمل

(1) بوبكر منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

من شأنه أن يعود بالنفع على هذه المنظمة لتكون هي الأفضل دئماً، ويسعى جاهداً إلى إعطاء صورة جيدة عن المنظمة التي يعمل فيها هذا ما يؤدي إلى تعزيز وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء المنظمة في العمل.

### المطلب الثالث: علاقة الاتصال والمشاركة بسلوك المواطنة التنظيمية

تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.

وبالتالي فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، فبدونه لا يعرف الأفراد العاملين ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات، التعليمات والإرشادات اللازمة ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية<sup>(1)</sup>. وتتمثل أيضاً بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل، وما مدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ أن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(2)</sup>.

ويشمل الاتصال والمشاركة العناصر التالية:<sup>(3)</sup>

**1- المشاركة والملكية والمخاطرة:** إن الثقافة التنظيمية المبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ، والتي تعتمد أسلوب الصرامة المطلقة للرؤساء على المرؤوسين الذين يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، ففي هذه الحالة نكون بصدد ثقافة سلبية غالباً ما نقف فيها على سلوك التهرب من المسؤولية، وزيادة متصاعدة في وسائل الرقابة التي تضعها الإدارة هذا ما يؤدي إلى انتشار الأنانية والسلوكات السلبية في العمل، وبالتالي فالأفراد في هذه الحالة لا يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة، ونشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر، سوف تسود روح المشاركة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية.

**2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي:** عندما تشجع الإدارة الثقافة المبنية على المنافسة الهدامة التي تخلق الصراعات بين العاملين، والتي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية، والهدامة، والمنهكة لقوى الأفراد العاملين في

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

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

(3) المرجع السابق، ص: 48.

مجالات غير مثمرة أو ايجابية ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام والإدارات وهنا تكون 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.

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

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

وهو أداة فعالة للتأثير في السلوك العاملين وتوجيه جهودهم، حيث يسهم الاتصال في رفع الروح المعنوية للعاملين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما أنه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته، وهذا يحقق نتائج إيجابية للعاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى.

فبالمنظمة عندما تشجع العاملين على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال، وتشجعهم على التشارك في المعلومات فيما بينهم من أجل الوصول إلى رضاهم عن العمل الذي يقومون به، وكذلك إشراكهم في القرارات المرتبطة بوظائفهم التي يؤدونها، هذا حتما سيدفعهم إلى القيام بمساعدة زملائهم في العمل وكذا

مساعدة بعضهم على حل مختلف المشكلات الخاصة بعملهم، بالإضافة إلى إعطاء صورة جيدة عن منظماتهم مقابل ما توفره لهم من تحفيزات وتسهيلات في عملهم.

كمحصلة لما سبق ذكره يمكننا القول أن للثقافة التنظيمية بكافة أبعادها دور كبير في تحفيز وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية فكلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قوية يصاحبها درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية فبناء ثقافة قوية جلتها الإخلاص في العمل والاجتهاد فيه تحقيقا لمصالح الموظفين وتلبية رغباتهم وبالتالي سمعة المنظمة تقع على عاتقهم كونهم ينتمون لهذه المنظمة، لذا يتبنى الأفراد سلوكيات مواطنة تتبع من حبه لمنظماتهم وإخلاصهم في العمل وتعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظماتهم، فهذه السلوكيات عادة لا ترتبط بأية حوافز مادية فهي تطوعية نتيجة تحفيز داخلي خلقته بيئة الثقافة السائدة في المنظمة، ويتمثل بالإقدام على العمل الذي من شأنه أن يسهم في تحقيق رسالة ورؤية المنظمة وتلبية مصالحها وتطابق الأهداف التي رسمتها إدارة المنظمة مع تلك التي تحققت نتيجة العمل الرسمي والتطوعي.

وبالتالي فسلوك المواطنة التنظيمية يتأثر إيجابيا بمدى شعور العاملين بتوافر كل من القيم المشتركة الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة.



## خلاصة الفصل

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة. كما أنه يكتسي طبيعة فردية ومنظمة في آن واحد، فالطابع الفردي يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة أما الطابع المنظمي فيفيد المنظمة بشكل عام. وهو سلوك تتفاعل في تشكيله العديد من المتغيرات، هذه الأخيرة ممكن أن تكون شخصية كالجنس السن والأقدمية، أو تنظيمية كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الولاء التنظيمي، كما يعود على المنظمة بالعديد من الآثار الايجابية كتحسين الانتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية. كما خلصنا 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 لسلوكات إيجابية داخل المنظمة تعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تحليل عينة الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة  
المطلب الثاني: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الشخصية  
المطلب الثالث: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الوظيفية

المبحث الثاني: أدوات الدراسة واختبار المقياس

المطلب الأول: أدوات الدراسة  
المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس  
المطلب الثالث: اختبار ثبات المقياس

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة جيجل

المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة جيجل  
المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## تمهيد

بعد استكمالنا للجانب النظري من الدراسة وتوضيحنا لمختلف العناصر ذات العلاقة وتحليلها سنقوم في هذا بتقديم لجامعة جيجل وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، التي تمثل ميدان الدراسة والذي سيتم إسقاط تلك العناصر النظرية عليه، وسنقوم بشرح مختلف الأدوات التي اعتمدنا عليها من أجل جمع البيانات و تقديم بعض المؤشرات والأساليب الإحصائية التي سنستخدمها لتحليل تلك البيانات، مما يتطلب منا التعرض إلى اختبارات الصدق والثبات، كما سنقوم بتحليل عينة الدراسة المتمثلة في موظفي وموظفات الكلية محل الدراسة معتمدين في ذلك على التقنيات الإحصائية والرسوم البيانية من خلال هذا الفصل الذي يتضمن المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لجامعة جيجل
- ✓ المبحث الثاني: أدوات الدراسة واختبار المقياس
- ✓ المبحث الثالث: تحليل العينة الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام للجامعة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مراحل تطور جامعة جيجل، وما تحتويه الجامعة من هياكل بيداغوجية طلابية، أساتذة وموظفين، بالإضافة إلى تقديم تعريف لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ومختلف مهامها.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية لجامعة جيجل

بدأ التعليم العالي في ولاية جيجل سنة 1986 ضمن ملحقة لجامعة قسنطينة بناء على القرار رقم 72 المؤرخ في 86/03/21 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلال الموسم الجامعي 1988/1989 تم إنشاء المدرسة العليا للعلوم الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 62/88 المؤرخ في 1988/03/22 وتزامن ذلك مع تسخير مركز التكوين الإداري بجيجل لصالح المدرسة العليا للأساتذة<sup>(1)</sup> حيث تم فتح فروع الليسانس في الفيزياء، الكيمياء والرياضيات، وأمام العدد المتزايد من الطلبة المتوافدين على المدرسة العليا تم ضم معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية إلى المدرسة العليا وكان ذلك في سنة 1993.

وعلى إثر فتح شعب وفروع جديدة، بالإضافة إلى توسع الدوائر البيداغوجية واستلام مرافق جديدة وكذلك اقتناء تجهيزات علمية، تمت ترقية المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 221/98 المؤرخ في 1998/07/27 مكون من أربعة معاهد:<sup>(2)</sup>

- معهد العلوم الدقيقة
- معهد التكنولوجيا
- معهد العلوم الطبيعية
- معهد الإعلام الآلي

وعليه فإن النشاط البيداغوجي لم يقتصر على التكوين في مرحلة التدرج بل تعدى ذلك وأصبح يشمل مرحلة ما بعد التدرج، إضافة إلى نشاطات عديدة في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث أصبح هذا

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 88 - 62 مؤرخ في 4 شعبان عام 1408 الموافق لـ 22 مارس سنة 1988 يتضمن أحداث مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية في جيجل.

<sup>(2)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، مرسوم تنفيذي رقم 98 - 221 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 07 يوليو سنة 1998.

الجانب من أكبر اهتمامات المركز الجامعي بجيجل، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 258/03 المؤرخ في 2003/07/22، تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة مكونة من أربعة كليات:<sup>(1)</sup>

- كلية العلوم
- كلية الهندسة
- كلية علوم التسيير
- كلية الحقوق

ونظرا للتزايد المستمر في عدد الطلبة المسجلين خاصة بكلية الحقوق وبالأخص قسми اللغة والأدب العربي والعلوم القانونية والإدارية، والعراقيل التي واجهت عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية في تسيير هذه الكلية فقد تقرر إنشاء كليتين جديدتين وذلك بفصل شعب الحقوق والعلوم السياسية عن شعب اللغات والعلوم الاجتماعية.

فطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتمم للمرسوم السالف الذكر والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، تم تغيير عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصها كما يلي:<sup>(2)</sup>

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

ومع توسيع دائرة ميادين التكوين والتخصصات التي تفرضها الإصلاحات البيداغوجية الجديدة والخاصة بالنظام ل.م.د الذي تم تطبيقه في الدخول الجامعي 2005-2006 وتعميمه في 2010-2011 حيث يدعو هذا الأخير للتفكير بصفة معمقة في رهانات التكوين في الميادين العلمية التي تتطلب إتباع أساليب احترافية من شأنها أن تنعكس إيجابا على التكوين البيداغوجي والبحث العلمي.

<sup>(1)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، مرسوم تنفيذي رقم 03-258 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو 2003.

<sup>(2)</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 09 - 92 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03 - 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003.

إن هذا التوسع يعتمد بالدرجة الأولى على تحقيق التوافق والانسجام بين ميادين التكوين، وذلك من أجل وضع مسار تكويني هادف وفعال للطلبة من جهة وتسهيل عمل الهيئات البيداغوجية والعلمية من جهة أخرى.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف، فقد تم انعقاد مجالس علمية وعدة ورشات عمل مع مجموع الأساتذة والهيئات البيداغوجية والإدارية بالجامعة لتوحيد النظرة الاستشرافية لإيجاد الحلول المناسبة والضرورية فيما يتعلق بتنمية جامعة جيجل .

وبالفعل استفادت جامعة جيجل من تنفيذ مشروع إعادة تنظيم الكليات وذلك بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-362 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء جامعة جيجل، إذ تم تغيير عدد الكليات المكونة لها واختصاصها كما يلي: (1)

- كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي
- كلية علوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

وقد سجلت جامعة جيجل في السنة الجامعية 2016/2017 نسبة تطور معتبرة سواء تعلق الأمر بتعداد الطلبة، الأساتذة، الموظفين، أو الهياكل البيداغوجية، حيث انتقل عدد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج مقارنة بالسنة الجامعية الفارطة من 22896 طالب إلى 24894 طالب ما يمثل نسبة تطور مقدرة بـ 9%. أما نسبة التطور بالنسبة لإجمالي الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج ما بين السنتين الجامعيتين 2015/2016 و2016/2017 فقد انخفضت، حيث انتقل هذا الأخير من 464 إلى 394 طالب ويرجع هذا الانخفاض إلى تلاشي التسجيل في النظام الكلاسيكي لنيل كل من شهادتي الماجستير والدكتوراه علوم من جهة وإلى محدودية المناصب المفتوحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث أي ضمن النظام ل.م.د من جهة أخرى.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 12-362 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003.

أما عدد الأساتذة الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى فقد بلغ 1012 مدرسا مسجلا بذلك ارتفاع مقداره 1% بالنسبة للسنة السابقة، تم تسجيل أهم التطورات في أساتذة التعليم العالي بنسبة 16% منتقلين بذلك من 53 إلى 63 أستاذ خلال السنتين الجامعتين المتتاليتين 2016/2015 و 2017/2016 وأيضا في نسبة الأساتذة المحاضرين "الصنف ب" بمعدل 19%.

كما قدر عدد الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى بـ 658 موظف بالإضافة إلى الأعاون المتعاقدين الذي بلغ عددهم 334 متعاقد، في انتظار الإعلان عن نتائج عمليات التوظيف الخاصة بالسنة المالية 2016، أين تم فتح 44 منصب دائم و18 منصب خاص بالأعاون المتعاقدين.

كما تسجل جامعة محمد الصديق بن يحيى استقرارا في عدد المقاعد البيداغوجية بكلى القطبين الجامعيين جيجل وتاسوست والتي تقدر بـ 24367 مقعد، وقدرت نسبة الاستيعاب البيداغوجية بـ 98% أي أنها تبدي ارتياحا في قدرات الاستيعاب البيداغوجية خلال السنة الجامعية الحالية.

#### المطلب الثاني: تقديم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

هذه الكلية تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03- 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل بالقطب الجامعي الجديد بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى الأمين العام ومسؤول المكتبة.

طبقا للإحصائيات المأخوذة من الكلية لسنة 2017، تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 4242 طالب في مسار التدرج و13 طالب في ما بعد التدرج مقابل 139 أستاذ دائم، 120 أستاذ مؤقت و97 موظف بمختلف الرتب، تتوفر في الكلية 06 مدرجات، 03 منها تستوعب 240 طالب و02 منها تستوعب 340 طالب ومدرج يستوعب 280 طالب إضافة إلى 64 قاعة، تستوعب كل واحدة منها 40 طالب كما يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصة بالإنترنت و03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية.

تتمثل مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
- متابعة أنشطة البحث العلمي؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي؛
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجز من طرف الكلية؛
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها؛
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها؛
- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

ويتكون الهيكل التنظيمي للكلية من مجموعة من الأقسام<sup>(1)</sup>، كل قسم يتولى مجموعة من المهام كما

يلي:

#### ❖ عميد الكلية

تتمثل مهام العميد فيما يلي:

- يتأخر مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال؛
- المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولة؛
- يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج؛
- يستقبل الطلبة ويستمع لانشغالاتهم؛
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل؛
- استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله للمصالح الأخرى.

#### ❖ نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

تتمثل مهام نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة في ما يلي:

- يتأخر اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة؛
- يشرف على مصلحة التدريس؛

(1) الملحق رقم: (01)، ص: 145.



- عضو في لجنة التأديب؛
- يشرف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر؛
- إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.
- ❖ **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي**
- تتمثل مهام نائب العميد المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي في ما يلي:
- الإشراف على مسابقة الماجستير؛
- التكفل بإرسال أساتذة جامعيين للتربص في الخارج؛
- الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير؛
- القيام بعقد ملتقيات دولية ووطنية؛
- استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء رصيد الطلبة والجامعة.

#### ❖ **الأمانة العامة**

- تتمثل مهامها في ما يلي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه؛
- تحضير مشروع الميزانية الخاص بالكلية ومتابعة تنفيذها؛
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

#### ❖ **المكتبة**

- تتمثل مهام المكتبة في ما يلي:
- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين؛
- سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث؛
- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي؛
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد .

## المبحث الثاني: أدوات الدراسة واختبار المقياس

في هذا المبحث سنقوم بتقديم الأدوات المعتمدة في دراستنا، والتي يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى مجموعة من النتائج وتفسيرها، كما نقوم باختبار صدق وثبات المقياس.

### المطلب الأول: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

#### أولاً: المعالجة الإحصائية المستخدمة

لقد استخدم في التحليل برنامج spss (Statistical Package for Social Sciences) الطبعة 19 أو الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات المجمعة بموجب الاستبيان والحصول على النتائج المطلوبة لخدمة أهداف وفرضيات الدراسة، وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء مختلف التعديلات الإحصائية<sup>(1)</sup>.

وفي دراستنا تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### 1- أساليب الإحصاء الوصفي

وتتمثل فيما يلي:

- ✓ التكرارات: وتعتبر عن إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات المقياس، تستعمل عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة، ونتائج بيانات الاستبيان.
- ✓ النسب المئوية: يتم استخدامها في تحليل مجتمع وعينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>(2)</sup>.
- ✓ الانحراف المعياري: هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته في حال كبر حجم العينة، يستخدم لقياس درجة تباعد الاستجابات عن وسطها الحسابي وذلك بهدف تحديد مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها أساساً.

(1) شفيق العتوم، طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 67.

(2) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009

## 2- أساليب الإحصاء الاستدلالي

وتتضمن ما يلي:

✓ اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ  $\alpha$ : وهو معامل يستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي وثبات فقرات الاستبيان<sup>(1)</sup>.

✓ اختبار ت المستقل Independent t\_test: يستخدم من أجل اختبار فرضيات اختلاف الوسط الحسابي بين مجموعتين مستقلتين، ويستعمل في حالة وجود متغير مستقل واحد بمستويين ومتغير تابع واحد<sup>(2)</sup>، بمعنى مقارنة إدراك الثقافة التنظيمية للموظفين والموظفات يكون المتغير المستقل هو الجنس بمستويين (ذكور، إناث)، والمتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والانحدار المتعدد يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات بين المتغيرات نفسها وليس فصل تأثيرها عن بعضها البعض في حالة ما إذا تم دراستها بشكل فردي، كما أن الاختبار المتعدد بشكل عام أكثر قوة من الناحية الاحصائية ويمكن القول أن استخدام اختبار واحد متعدد بدل عدة اختبارات بسيطة يقلل من نسبة الخطأ ويعمل على ترتيب مجموعة من المتغيرات المستقلة حسب أهميتها النسبية في التنبؤ وفي التأثير على المتغير التابع.

## ثانيا: تقنيات البحث

لقد استخدمنا مجموعة من التقنيات على طول مرحلة الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

1- الملاحظة: استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة باعتبارها وسيلة سهلة وبسيطة، وقد استخدمنا هذه التقنية لملاحظة سلوك الأفراد في عملهم وكيفية ادائهم لمهامهم، وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبرؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان.

2- المقابلة: تعتبر المقابلة إحدى أهم تقنيات جمع المعلومات كونها تظهر معلومات يصعب جمعها بواسطة الاستقصاء، وقد تم اعتمادها من أجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالجامعة عامة وكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير خاصة من حيث تاريخها هيكلها التنظيمي، وعدد الموظفين بها.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص: 230.

<sup>(2)</sup> حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss، الطبعة الثانية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2013، ص: 68.

3- الاستبيان: الاستبيان هو الوسيلة الأهم في دراستنا، وهو عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد البدائل المحددة. وينقسم الاستبيان إلى جزئين:

✓ الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية التالية للمبحوثين: الجنس، السن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، ويعتبر هذا الجزء مهما في بحثنا خصوصا ونحن سنقدم النتائج الإحصائية بالاعتماد على الفروقات الموجودة بين الموظفين فيما يخص الجنس.

✓ الجزء الثاني: ويحتوي على محورين الأول متعلق بالثقافة التنظيمية، احتوى خمسة أبعاد أما الثاني فيتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، والذي يحتوي تقيس خمسة أبعاد أيضا كما يلي:

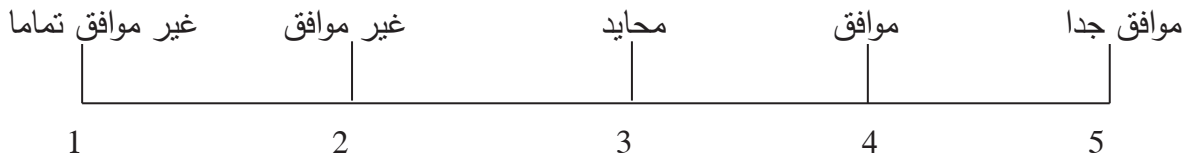
#### - المحور الأول: الثقافة التنظيمية

احتوى على (24) عبارة لقياس خمسة أبعاد تمثلت في القيم المشتركة (05) عبارات، الهدف المشترك (04) عبارات، الثقة (05) عبارات، المبادرة الفردية (06) عبارات، الاتصال والمشاركة (04) عبارات.

#### - المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

والذي يحتوي هو بدوره على (24) عبارة ذات العلاقة منها (04) عبارات لقياس بعد الإيثار، (05) عبارات لقياس بعد المجاملة، (04) عبارات لقياس بعد الروح الرياضية، (05) عبارات لقياس بعد روح الضمير، (06) عبارات لقياس بعد السلوك الحضاري.

وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يستخدم بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، وتعطى لكل درجة على المقياس قيمة من 1 إلى 5 وفق التالي:



ولكي يتم تحليل ردود أفعال مفردات العينة تجاه أي عبارة من عبارات الاستبيان، لابد من الرجوع إلى الوسط الحسابي، وهذا الأخير يمكن أن يقع في أحد مناطق سلم ليكرت الخماسي، لذلك لابد من معرفة حدود هذه المجالات من خلال:

- حساب المدى: وذلك بطرح القيمة الأعلى في المقياس من القيمة الأصغر (4=1-5).

- تحديد طول المجال: بقسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس (0.80=5/4) ثم إضافة هذه القيمة (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لفئة (1.80=1+0.80).

ليصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

## الجدول رقم (03): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي

| الدرجة الموافقة | المستوى        | الفئة         |
|-----------------|----------------|---------------|
| متدنية جدا      | غير موافق تمام | [1.80 - 1]    |
| متدنية          | غير موافق      | [2.60 - 1.80] |
| متوسطة          | محايد          | [3.40 - 2.60] |
| عالية           | موافق          | [4.20 - 3.40] |
| عالية جدا       | موافق تمام     | [5 - 4.20]    |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ومن أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، تم اللجوء إلى خصائص المقياس من حيث الصدق والثبات.

## المطلب الثاني: اختبار صدق المقياس

يستخدم الصدق بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبيان وملائمته لأغراض البحث، وقد تم اختبار صدق 48 عبارة. هناك العديد من الطرق الإحصائية التي يتم اعتمادها في اختبار صدق المقياس مثل طريقة معاملات الارتباط طريقة المقارنة الطرفية، طريقة الجداول المرتقبة، وطريقة الخبراء وهذه الأخير هي التي سيتم اعتمادها في ذلك، وقد تم توزيع الاستبيان الأولي<sup>(1)</sup> على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والمختصين في مجال البحث<sup>(2)</sup>، لإبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبيان وإدخال التعديلات اللازمة والمناسبة وذلك من أجل قياس الظاهرة المراد دراستها بشكل دقيق، وقد قمنا بالأخذ بهذه التعديلات وإعادة صياغة الاستبيان في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذ شكله النهائي<sup>(3)</sup>، ويتم توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

## أولاً: اختبار صدق البيانات الشخصية

تم تعديل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين بعد إطلاع الأساتذة المحكمين عليه وإعطاء مختلف آرائهم، حيث تم تعديل فئات متغير سنوات الخبرة، وإضافة متغير الحالة الاجتماعية.

## ثانياً: اختبار صدق عبارات المقياس

يمكن توضيح ذلك حسب كل محور من محاور الاستبيان الكلي بالاعتماد على آراء الخبراء..

(1) الملحق رقم: (02)، ص: 146.

(2) الملحق رقم: (03)، ص: 152.

(3) الملحق رقم: (04)، ص: 153.

## 1- اختبار صدق عبارات محور الثقافة التنظيمية

من خلال اختبار صدق عبارات كل بعد من أبعاده:

## 1-1 - اختبار صدق عبارات بعد القيم المشتركة

الجدول الموالي يوضح صدق عبارات المحور:

الجدول رقم (04): اختبار صدق عبارات بعد القيم المشتركة

| عبارات البعد  | وضوح العبارة % | انتماء العبارة للبعد % | أهمية العبارة في قياس البعد % |
|---|----------------|------------------------|-------------------------------|
| 1- يتم التعامل معنا باحترام رغم اختلاف مستوياتنا.               | 80             | 100                    | 100                           |
| 2- لا يوجد تفريق في التعامل بين الرجال والنساء.                 | 80             | 100                    | 100                           |
| 3- يتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة بدون تحيز.                    | 100            | 100                    | 100                           |
| 4- النظام الداخلي للمنظمة يلزمنا على احترام الوقت.              | 100            | 100                    | 100                           |
| 5- نتلقى الدعم اللازم من الجامعة من خلال توفيرها لنا المعلومات. | 80             | 100                    | 100                           |

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على آراء المحكمين.

حسب المعطيات المدرجة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن العبارتان رقم (3)، (4) واضحتان بشكل كلي وتنتميان للبعد ولهما أهمية في قياسه، بينما باقي العبارات أجمع عليها أنها غير واضحة بنسبة 20%، لكنها تنتمي للمحور وتشكل أهمية كبيرة في قياس بعد القيم المشتركة، وقد تم تعديلها إلى:

- "يتم التعامل معنا باحترام رغم اختلاف مستوياتنا التنظيمية".

- "لا يوجد تفريق في التعامل بين الموظفين حسب الجنس".

- "نتلقى الدعم اللازم من الجامعة من خلال لنا المعلومات وأدوات العمل التي نحتاجها".

## 1-2 - اختبار صدق عبارات بعد الهدف المشترك

وتسجل مختلف الملاحظات في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (05): اختبار صدق عبارات بعد الهدف المشترك**

| عبارات البعد  | وضوح العبارة % | انتماء العبارة % للبعد | أهمية العبارة في قياس البعد % |
|---|----------------|------------------------|-------------------------------|
| 1- هناك ثقافة التشارك في المعلومات بين الأفراد.                         | 100            | 20                     | 20                            |
| 2- يتم اشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعلمي.                           | 100            | 20                     | 20                            |
| 3- المهام التي أقوم بها واضحة لتحقيق الهدف.                             | 100            | 100                    | 100                           |
| 4- أشارك مع زملائي في اختيار إجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الأهداف. | 100            | 100                    | 100                           |
| 5- أهداف الجماعة لها أولوية عند مصلحتي الخاصة.                          | 60             | 100                    | 100                           |
| 6- أعمل مع زملائي بطريقة متناسقة.                                       | 100            | 80                     | 20                            |

**المصدر:** إعداد الطالبان بالاعتماد على آراء المحكمين.

يتضح أن معظم العبارات واضحة 100%، ماعدا العبارة رقم (5) فهي غير واضحة بنسبة 40%، لكنها تنتمي للبعد ولها أهمية في قياسه، تم إعادة صياغتها كما يلي:  
- "أهداف الجماعة لها أولوية على أهدافي الخاصة".

وقد أجمع الخبراء على حذف العبارات رقم (1)، (2)، لأنها عبارات تدخل ضمن بعد آخر وهو بعد الاتصال والمشاركة، أما العبارة (6) فقد أجمع الخبراء على حذفها كونها لا تشكل إلا 20% من أهميتها في قياس بعد الهدف المشترك.

كما أجمعوا على إضافة العبارة: "يشارك الموظفون في تحديد الأهداف اللازمة لتطوير الجامعة سنويا"، كون لها أهمية في قياس هذا البعد.

**1-3 اختبار صدق عبارات بعد الثقة**

وكانت الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): اختبار صدق عبارات بعد الثقة**

| عبارات البعد   | وضوح العبارة % | انتماء العبارة % للبعد | أهمية العبارة في قياس المحور % |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- أحصل على تحفيزات مادية عند قيامي بمجهود إضافي.        | 100            | 100                    | 100                            |
| 2- أحصل على الشكر والامتنان عند قيامي بالعمل بشكل متميز. | 100            | 100                    | 100                            |
| 3- يتعامل الرئيس معي مباشرة ليقوي ثقتي بنفسي.            | 100            | 20                     | 20                             |
| 4- يثق الرئيس بالقرارات التي أتخذها في عملي.             | 100            | 100                    | 100                            |
| 5- أساعد زملائي في وحدات أخرى.                           | 100            | 20                     | 20                             |

**المصدر:** إعداد الطالبان بالاعتماد على آراء المحكمين.

من خلال الجدول يتضح أن جميع العبارات واضحة بنسبة 100%، تنتمي 100% لبعد الثقة وذو أهمية في قياسه، ما عدا العبارتان (3) و(5) فهما لا تنتميان لهذا البعد حسب آراء الخبراء، لذلك فقد تم حذفهما. وتم إضافة عبارتين أخذا برأي الخبراء:

- "توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء".
- "المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية".

#### 1-4- اختبار صدق عبارات بعد المبادرة الفردية

الجدول أدناه يبين ملاحظات الخبراء:

الجدول رقم (07): اختبار صدق عبارات بعد المبادرة الفردية

| عبارات البعد                                     | وضوح العبارة % | انتماء العبارة للبعد % | أهمية العبارة في قياس المحور % |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- أقدم أفكار مبتكرة لإحداث التغيير نحو الأحسن.  | 100            | 100                    | 100                            |
| 2- يتم تشجيعي على استخدام أساليب جديدة في العمل. | 100            | 100                    | 100                            |
| 3- يوجد مجال للتعبير عن العمل.                   | 80             | 100                    | 100                            |
| 4- هناك تهمين لاقتراحاتي في العمل.               | 100            | 100                    | 100                            |
| 5- أحقق طموحي من خلال قيامي بعملية.              | 100            | 100                    | 100                            |
| 6- أنجز عملي بحرية دون أن أشعر بعبء الرقابة.     | 100            | 100                    | 100                            |

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على آراء المحكمين.

أجمع الخبراء على أن معظم عبارات بعد المبادرة الفردية هي عبارات واضحة، منتمة لبعد المبادرة الفردية ولها أهمية كبيرة في قياسه، باستثناء العبارة رقم (3) فهي غير واضحة بنسبة 20%، لكنها تنتمي للبعد ولها أهمية في قياسه، وقد تم تعديلها إلى:

- "يوجد مجال للتعبير عن الآراء في العمل".

وبناء على اقتراحات وآراء المحكمين فقد تم إضافة بعد آخر تضمن أربع عبارات كالتالي:

الجدول رقم (08): عبارات بعد الاتصال والمشاركة المقترحة من طرف المحكمين

| العبارات  | البعد             |
|---|-------------------|
| 1- يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد. | الاتصال والمشاركة |
| 2- تشجع الإدارة الموظفين على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال.   |                   |
| 3- توجد ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد.                            |                   |
| 4- يتم إشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي.                       |                   |

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على آراء المحكمين.



مما سبق نستخلص أن محور الثقافة التنظيمية يحتوي على (21) عبارة مجمع عليها من طرف المحكمين بالوضوح والانتماء للمحور ولها أهمية بالغة في قياس أبعاد المحور، و(5) عبارات يرى معظم المحكمين أنها غير واضحة يجب تعديلها وإعادة صياغتها، لكنها تنتمي للمحور ولها أهمية كبيرة في قياس أبعاده، أما (5) عبارات فقد تم استبعادها أخذا برأي المحكمين نظرا لعد وضوحها أو عدم انتمائها للبعد الذي وضعت من أجل قياسه، بالإضافة إلى إدراج بعد الاتصال والمشاركة الذي يضم (4) عبارات كانت مقترحة من طرف المحكمين وحسب آرائهم فهي مهمة لقياس المحور.

## 2- اختبار صدق عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

يتضمن اختبار صدق كل من بعد الإيثار المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، وبعد السلوك الحضاري.

### 2-1- اختبار صدق عبارات بعد الإيثار

الجدول أدناه يبين ملاحظات الخبراء حول صدق عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (09): اختبار صدق عبارات بعد الإيثار

| عبارات البعد   | وضوح العبارة % | انتماء العبارة للبعد % | أهمية العبارة في قياس المحور % |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني.             | 80             | 100                    | 100                            |
| 2- أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.              | 100            | 100                    | 100                            |
| 3- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني. | 100            | 100                    | 100                            |
| 4- أتحمّل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي. | 100            | 100                    | 100                            |
| 5- أفضل زملائي باختيار وقت الإجازة.                      | 100            | 100                    | 20                             |

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على آراء المحكمين.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن العبارة (5) ليس لها أهمية كبيرة في قياس بعد الإيثار لذلك فقد تم استبعادها طبقا لآراء بعض المحكمين، أما باقي العبارات فهي واضحة تماما، تنتمي للبعد ومهمة لقياسه، ما عدا العبارة رقم (1) فهي غير واضحة بنسبة 20% وجب علينا إعادة صياغتها أخذا برأي المحكمين كالتالي:

- "أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة".

### 2-2- اختبار صدق عبارات بعد المجاملة

الجدول أدناه يبين ملاحظات الخبراء حول صدق عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (10): اختبار صدق عبارات بعد المجاملة

| أهمية العبارة في قياس المحور % | انتماء العبارة للبعد % | وضوح العبارة % | عبارات البعد   |
|--------------------------------|------------------------|----------------|--|
| 100                            | 100                    | 100            | 1- أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل.                 |
| 100                            | 100                    | 100            | 2- أساعد زملائي على حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة. |
| 100                            | 100                    | 100            | 3- يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي.                              |
| 100                            | 100                    | 100            | 4- أتكلم بكل سرور مع الآخرين عن مزايا العمل في منظمتي.                 |
| 100                            | 100                    | 100            | 5- أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين.   |

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على آراء المحكمين.

من خلال الجدول، وحسب آراء جميع المحكمين فإن عبارات هذا البعد هي عبارات واضحة كليا تقيس

بأهمية كبيرة بعد المجاملة ومنتمية له 100%.

## 2-3 اختبار صدق عبارات بعد الروح الرياضية

الجدول الموالي يبين ملاحظات الخبراء حول صدق عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (11): اختبار صدق عبارات بعد الروح الرياضية

| أهمية العبارة في قياس المحور % | انتماء العبارة للبعد % | وضوح العبارة % | عبارات البعد   |
|--------------------------------|------------------------|----------------|--|
| 100                            | 100                    | 60             | 1- أنا على استعداد دائم لتحمل المضايقات سواء من الرئيس أو الزملاء دون شكوى.                      |
| 100                            | 100                    | 100            | 2- أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.   |
| 20                             | 100                    | 100            | 3- أتحمّل المشكلات دون شكوى وأتجنب إعطائها حجم أكبر من حجمها الطبيعي.                            |
| 100                            | 100                    | 100            | 4- لدي القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تذمر.   |
| 100                            | 100                    | 100            | 5- أحب من يقدم لي النصيحة والمشورة وأتقبل أيا ممن يظهر أنه أفضل مني.                             |
| 20                             | 20                     | 100            | 6- أطلب إعطاء الرأي والمشورة من رئيسي في بعض المهام بالرغم من طريقته غير اللائقة في التعامل معي. |

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على آراء المحكمين.

حسب نتائج الجدول رقم (11) يتضح أن العبارتين (3) و(6) قد تم استبعادهما من البعد كون العبارة (3) تعادل في مضمونها العبارة رقم (1)، أما العبارة رقم (6) فلا تنتمي لبعد الروح الرياضية وهذا وفقا لملاحظات معظم الخبراء، بينما كانت كل العبارات واضحة تماما منتمية للبعد وذو أهمية بالغة في قياسه ما عدا العبارة الأولى تم الإجماع بعدم وضوحها دون عدم انتمائها وأهميتها في قياس هذا البعد وذلك بنسبة 40% من قبل أغلب المحكمين، وقد قمنا بتعديلها إلى:

- "لا ألجأ إلى الشكوى عند حدوث مضايقات من الرئيس أو الزملاء".

#### 2-4- اختبار صدق عبارات بعد روح الضمير

الجدول رقم (12) يبين ملاحظات الخبراء حول صدق عبارات هذا البعد:

الجدول رقم (12): اختبار صدق عبارات بعد روح الضمير

| عبارات البعد   | وضوح العبارة % | انتماء العبارة للبعد % | أهمية العبارة في قياس المحور % |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.     | 100            | 100                    | 100                            |
| 2- لا أستعمل التحرك في مكان العمل لتضييع الوقت.          | 80             | 100                    | 100                            |
| 3- أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك. | 100            | 100                    | 100                            |
| 4- أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.    | 100            | 100                    | 100                            |
| 5- أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.           | 100            | 100                    | 100                            |

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على آراء المحكمين.

الجدول أعلاه يبين أن جميع العبارات واضحة، مهمة لقياس بعد روح الضمير ومنتمية له، ما عدا

العبارة رقم (2) فهي غير واضحة بنسبة 20%، تم تعديلها كالتالي:

- "أستغل وقت عملي كاملا دون تضييعه في التحرك داخل مكان العمل".

#### 2-5- اختبار صدق عبارات بعد السلوك الحضاري

الجدول أدناه يبين ملاحظات الخبراء حول صدق عبارات هذا البعد:

## الجدول رقم (13): اختبار صدق عبارات بعد السلوك الحضاري

| عبارات البعد   | وضوح العبارة % | انتماء العبارة % للبعد | أهمية العبارة في قياس المحور % |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------|
| 1- أعمل على إظهار صورة جيدة عن المنظمة التي أنتمي إليها.                         | 100            | 100                    | 100                            |
| 2- أحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام.  | 100            | 100                    | 100                            |
| 3- أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة التي أنتمي إليها.                  | 100            | 100                    | 100                            |
| 4- أحافظ على ممتلكات المنظمة وأدافع عنها.  | 100            | 100                    | 100                            |
| 5- أحث زملائي على العمل لصالح المنظمة بدلا من تضییع الوقت في الاتصالات الجانبية. | 100            | 100                    | 100                            |

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على آراء المحكمين.

وفقا للجدول أعلاه، اعتبر الخبراء أن العبارات تنتمي إلى البعد المراد قياسه، واضحة وتقيس بأهمية كبيرة السلوك الحضاري، وهي واضحة 100%، كما تم إدراج عبارة أخرى ضمن هذا البعد "أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب" وهذا طبقا لاقتراح أغلب المحكمين.

كمحصلة للنتائج السابقة حول اختبار صدق عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية ومن خلال آراء المحكمين فإن معظم عبارات المحور واضحة وتنتمي له ولها أهمية كبيرة في قياسه ماعدا (3) عبارات كانت غير واضحة وقد تم تعديلها، و(3) عبارات استبعدت نظرا لعدم انتمائها للأبعاد المراد قياسها، كما تم إضافة عبارة أخرى ضمن بعد السلوك الحضاري كونها تخدم البعد وتعتبر مهمة لقياسه.

## المطلب الثالث: اختبار ثبات المقياس

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>(1)</sup>.

للتحقق من ثبات المقياس تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل محور بجميع أبعاده<sup>(2)</sup>، وقد تم تحديد مجالات معامل ألفا كرونباخ وفق الجدول التالي:

(1) محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثالثة، دار الفجر، القاهرة، 2000، ص: 35.

(2) الملحق رقم (05)، ص: 159.

الجدول رقم (14): مجالات معامل الثبات ألفا كرونباخ

| الدرجة | المجال      |
|--------|-------------|
| ضعيف   | أقل من 60%  |
| مقبول  | ]60% - 70%] |
| جيد    | ]70% - 80%] |
| ممتاز  | أكبر من 80% |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولاً: اختبار ثبات مقياس محور الثقافة التنظيمية

يضم هذا المحور (24) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، يتم قياس ثبات الأبعاد التي يتضمنها هذا المحور ومن ثم حساب معامل ثبات المحور الأساسي.

الجدول رقم (15): معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية وأبعاده

| المستوى المقياس | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | البعد             |
|-----------------|--------------------|--------------|-------------------|
| جيد             | 0.73               | 05           | القيم المشتركة    |
| مقبول           | 0.67               | 04           | الهدف المشترك     |
| ممتاز           | 0.83               | 05           | الثقة             |
| جيد             | 0.74               | 06           | المبادرة الفردية  |
| جيد             | 0.76               | 04           | الاتصال والمشاركة |
| ممتاز           | 0.87               | 24           | الثقافة التنظيمية |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير الثقافة التنظيمية ممتاز من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة حيث كانت مستويات قياس كل بعد من أبعاد هذا المتغير تتراوح بين الممتازة، الجيدة والمقبولة.

معامل الثبات لعبارات بعد القيم المشتركة قدر بـ 73%، إذن يمكن اعتبار هذا المقياس جيد من حيث الثبات في قياس الظاهرة المدروسة.

قيمة  $\alpha$  لبعد الهدف المشترك أكثر من 60% والتي قدرت بـ 67% هذه القيمة تعتبر مقبولة، أي أن معامل الثبات لهذا البعد مقبول.

قيمة  $\alpha$  لبعد الثقة هو 83%، أي أنه أكبر من 80%، هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد ممتاز في قياس الظاهرة.

معامل الثبات لبعد المبادرة الفردية يساوي 0.74 بمعنى 74% ومنه يمكن القول أن هذا المقياس جيد في قياس الظاهرة، وهذا ناتج عن ترابط فقرات البعد مع المقياس الكلي.

معامل الثبات لعبارات بعد الاتصال والمشاركة أكبر من 70% حيث كانت نسبته 76% هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد جيد.

**ثانياً: اختبار ثبات مقياس محور سلوك المواطنة التنظيمية والاستبيان ككل**

الجدول الموالي يبين معامل الثبات الداخلي لكل من محور سلوك المواطنة التنظيمية الذي يضم (24) عبارة والاستبيان ككل.

**الجدول رقم (16): معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية والاستبيان ككل**

| المستوى المقياس | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | البعد                   |
|-----------------|--------------------|--------------|-------------------------|
| جيد             | 0.74               | 24           | سلوك المواطنة التنظيمية |
| ممتاز           | 0.88               | 48           | الاستبيان ككل           |

**المصدر:** إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بالنظر إلى نتائج الاختبار الإحصائي ألفا كرونباخ، ومن خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ يساوي 0.74 بمعنى 74% ومنه يمكن القول أن هذا المقياس جيد في قياس الظاهرة، وهذا ناتج عن ترابط فقرات البعد مع المقياس الكلي، أما معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغ 88% لعدد من الفقرات مقدر بـ 48 فقرة، وبناء عليه فإن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهي ممتازة في قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي بالكلية مجال الدراسة بجامعة جيجل.

### المبحث الثالث: تحليل عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة، وتحليل مفرداتها على أساس الخصائص الشخصية والوظيفية، كما سيتم الاستعانة بالرسوم البيانية من أجل التوضيح.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحديد مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

#### أولاً: مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية من المفردات التي يهتم بها الباحث وتعمم النتائج عليها وبالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين والموظفات الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير في جامعة جيجل، والبالغ عددهم 67 موظف وموظفة. ويمكن توضيح مجتمع الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مجتمع الدراسة

| الموظفون | الموظفات | المجموع |                       |
|----------|----------|---------|-----------------------|
| 21       | 46       | 67      | أفراد المجتمع الأصلي  |
| 31.34    | 68.66    | 100%    | أفراد المجتمع الأصلي% |

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على المحصلة الإحصائية لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل 2016-2017.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفات يستحوذن أكبر نسبة من المجتمع 68.66% مقارنة بالموظفين 31.34%.

وقد تم اختيار الموظفين الدائمين في العمل الإداري، لطبيعة الموضوع وهو "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، بمعنى تحليل وضع دائم يتعايش معه أفراد دائمين، كما أن الموظفين الدائمين في العمل الإداري داخل الكلية هم الأفراد الذين يقضون سنوات عمل أكثر من الأفراد المؤقتين أي أنهم يحتكون بصفة مباشرة وطويلة المدة بمكان العمل.

#### ثانيا: عينة الدراسة

اعتمدنا في تحديدنا لعينة الدراسة على طريقة المسح الشامل، أي قمنا بأخذ جميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثلة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، ورغبة منا في الحصول على نتائج أفضل وأدق فقد عمدنا أن تكون نسبة العينة تمثل 100% من مجتمع الدراسة، وبالتالي فعينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة والمقدرة بـ 67 مفردة.

تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة، وقد استغرق توزيع الاستبيانات واسترجاعها 15 يوما ويمكن توضيح نتائج التوزيع في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج توزيع الاستبيان على مفردات العينة

| الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة |       | الاستبيانات المستبعدة |      | الاستبيانات الخاضعة للتحليل |       |         |
|---------------------|-----------------------|-------|-----------------------|------|-----------------------------|-------|---------|
|                     | العدد                 | %     | العدد                 | %    | العدد                       | %     |         |
| 21                  | 21                    | 100   | 0                     | 0    | 21                          | 100   | ذكور    |
| 46                  | 41                    | 89.13 | 02                    | 4.35 | 39                          | 84.78 | إناث    |
| 67                  | 62                    | 92.54 | 02                    | 2.98 | 60                          | 89.55 | المجموع |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان

وفقا لمعطيات الجدول أعلاه نجد أن نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل في دراستنا قدرت بـ 89.55% وهي نسبة جيدة، وهذا نتيجة لاستبعاد استبيانيين نظرا لعدم ملائمتها للتحليل، بالإضافة إلى عدم قدرتنا على استرجاع خمسة استبيانات موزعة على أفراد العينة.

### المطلب الثاني: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الشخصية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، والحالة الاجتماعية<sup>(1)</sup>

كما يلي:

#### الجدول رقم (19): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية

| الحالة الاجتماعية |           |         | السن |           |                         | الجنس |           |         |
|-------------------|-----------|---------|------|-----------|-------------------------|-------|-----------|---------|
| %                 | التكرارات | الفئات  | %    | التكرارات | الفئات                  | %     | التكرارات | الفئات  |
| 31,7              | 19        | أعزب    | 10   | 06        | أقل من 30 سنة           | 35    | 21        | ذكور    |
|                   |           |         | 78,3 | 47        | من 30 إلى أقل من 40 سنة |       |           |         |
| 68,3              | 41        | متزوج   | 11,7 | 07        | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 65    | 39        | إناث    |
|                   |           |         | -    | -         | 50 سنة فأكثر            |       |           |         |
| 100               | 60        | المجموع | 100  | 60        | المجموع                 | 100   | 60        | المجموع |

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير الجنس يتضح أن عدد الإناث يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الذكور، حيث بلغ عدد الموظفين الذكور 21 موظف من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث 39 موظفة من مجموع أفراد العينة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمنظمة، حيث يتولى المناصب الإدارية الإناث أكثر من الذكور.

كما نلاحظ أن هناك تباين بين أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث أن أغليتهم تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة، بما يعادل 47 موظف، أما بالنسبة للفئتين العمريتين من 40 إلى أقل من 50 سنة وأقل من 30 سنة فتضمان 07 و06 موظفين من العدد الإجمالي على التوالي، بينما لا يوجد أفراد من فئة 50 سنة فأكثر على مستوى العينة، إذن يمكن القول أن أغلبية الموظفين داخل الكلية هم من فئة الشباب.

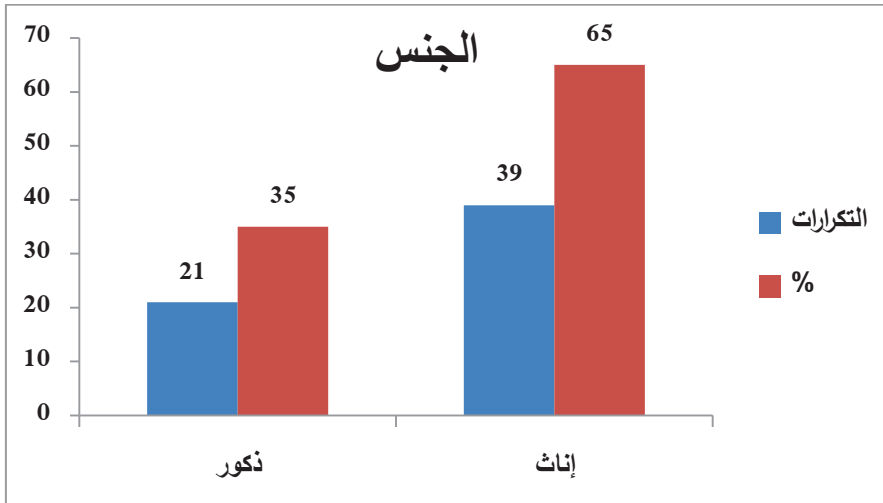
أما فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية ومن خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن 19 موظف من أفراد العينة غير متزوجين، في المقابل 41 موظف من أفراد العينة متزوجين بمعنى أن أكثر من نصف أفراد العينة والمقربين بـ 60 موظف في حالة زواج، وهذا يعني أن هناك اختلاف بين سلوكيات الموظفين داخل الكلية.

<sup>(1)</sup> الملحق رقم: (06)، ص: 161.



ولتوضيح أكثر لمعطيات الجدول أعلاه المتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، سنقوم بترجمتها بيانياً كما يلي:

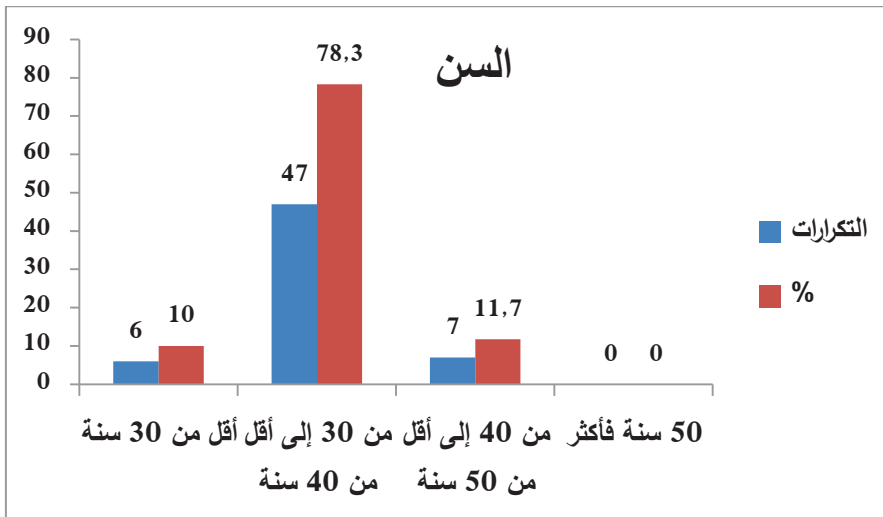
الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال الرسم البياني يتضح أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بمقدار 30% من إجمالي العينة، فقد قدرت نسبة الذكور بـ 35% ونسبة الإناث بـ 65% نظراً لارتفاع نسبة الإناث في العمل الإداري في الجامعة.

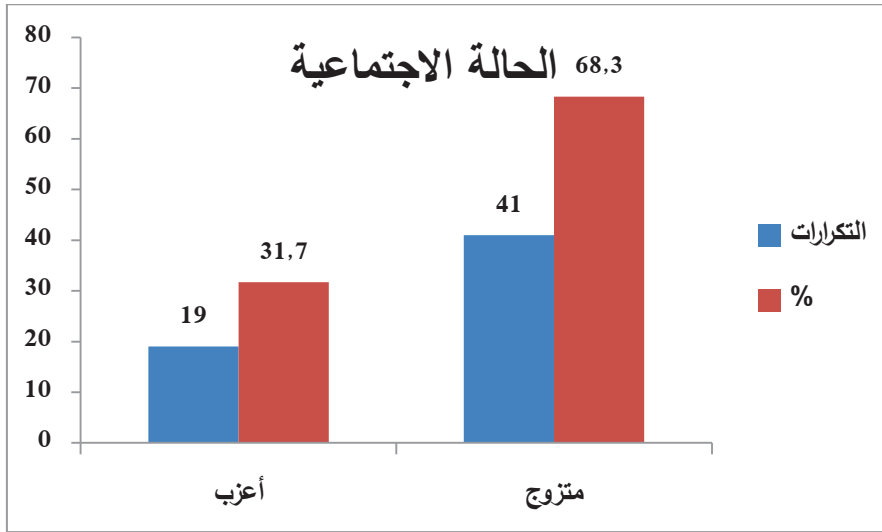
الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تباين بين أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث أن أغليتهم تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة، وهي تمثل أكبر نسبة بـ 78.3% أي ما يعادل 47 موظف، أما بالنسبة للفئتين العمريتين من 40 إلى أقل من 50 سنة وأقل من 30 سنة فتمثلان ما نسبته 11.7% و 10% على التوالي، بينما لا يوجد موظفون من فئة 50 سنة فأكثر على مستوى العينة.

الشكل رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستبيان.

فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية ومن خلال الشكل رقم (06) فقد شكلت فئة المتزوجين 68.3% مقابل 31.7% من فئة الموظفين غير المتزوجين، وهذا له تأثير على تصرفات الموظفين داخل الكلية. **المطلب الثاني: تحليل مفردات عينة الدراسة على أساس الخصائص الوظيفية**

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل الخصائص الوظيفية لمفردات عينة الدراسة المكونة من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة<sup>(1)</sup> كما يلي:

الجدول رقم (20): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الوظيفية

| سنوات الخبرة |           |                         | المؤهل العلمي |           |         |
|--------------|-----------|-------------------------|---------------|-----------|---------|
| %            | التكرارات | الفئات                  | %             | التكرارات | الفئات  |
| 20           | 12        | أقل من 05 سنوات         | 16,7          | 10        | ثانوي   |
| 66,7         | 40        | من 05 إلى أقل من 10 سنة | 18,3          | 11        | مهني    |
| 11,7         | 07        | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 65            | 39        | جامعي   |
| 01,7         | 01        | 15 سنة فأكثر            | 100           | 60        | المجموع |
| 100          | 60        | المجموع                 |               |           |         |

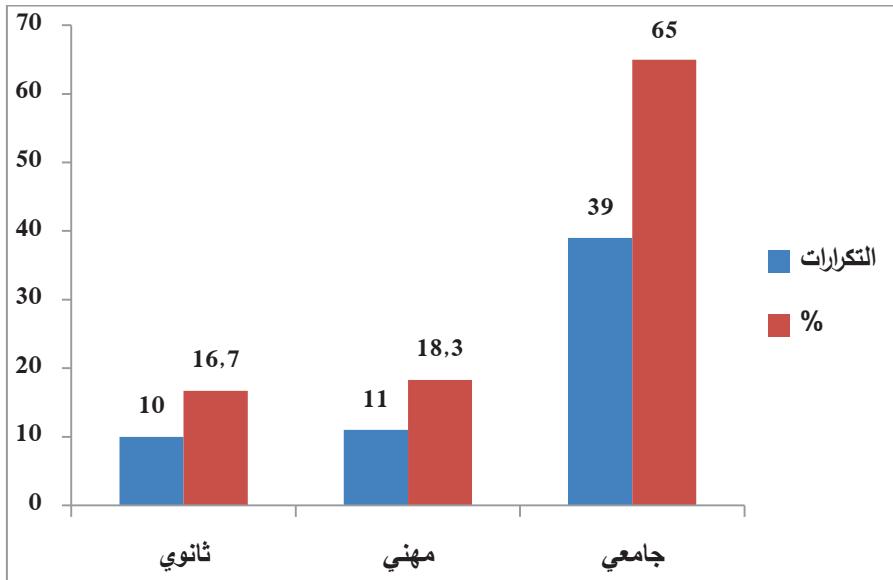
المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

(1) الملحق رقم: (07)، ص: 162.

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، فبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن النتائج الموضحة أعلاه تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية والمقدرين بـ 39 موظف، أما حاملي الشهادات المهنية فقد بلغ عددهم 11 موظف، و10 موظفين المتبقين مستواهم العلمي لا يتعدى الثانوي، وهذا يعكس مدى اهتمام الكلية باستقطاب الكوادر العلمية المؤهلة، حيث أن وجود كفاءات علمية ينعكس إيجابيا على الارتقاء بالعمل نحو الأفضل.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فنلاحظ أن 40 موظف تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 05 إلى أقل من 10 سنوات، و12 موظف من أفراد العينة تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات، أما الموظفون الذين تتحصر سنوات خبرتهم ما بين 10 وأقل من 15 سنة فقد بلغ عددهم 07 موظفين، بينما هناك موظف واحد لديه خبرة أكثر من 15 سنة، هذا يعكس مدى قدرة الموظفين على القيادة السليمة وعلاج المشاكل المتعلقة بالعمل حيث أن سنوات الخبرة تمكن الأشخاص من التميز بشكل أفضل، وتكون قدراتهم العقلية والفكرية على مستوى عالي.

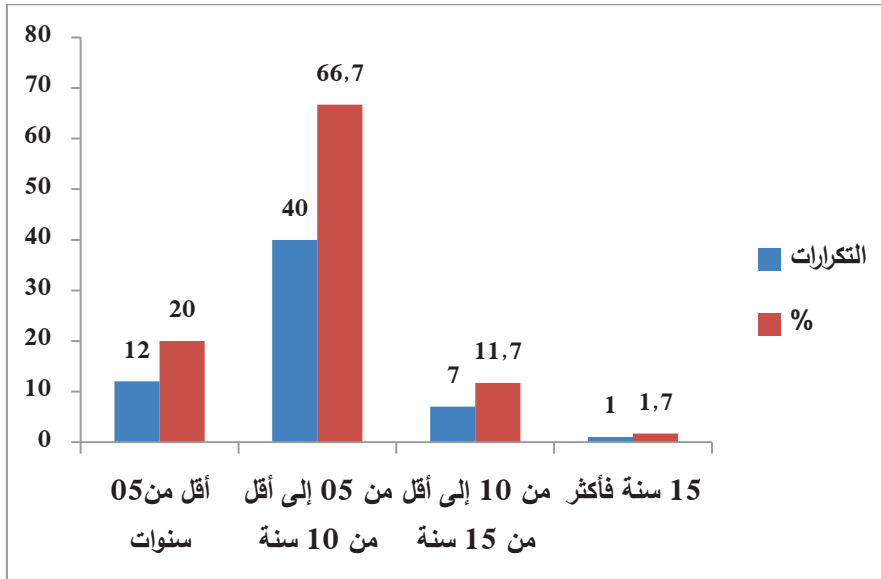
الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفريغ بيانات الاستبيان.

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن فئة الموظفين الحاملين للشهادات الجامعية تمثل أكبر نسبة بـ 65%، و18,3% من حملة الشهادات المهنية، بينما كان مانسبته 16,7% من أفراد العينة يمثلون المستوى الثانوي، أي أن نسبة الموظفين الحاملين للشهادات الجامعية هي أكبر نسبة، تليها نسبة الموظفين حاملي الشهادات المهنية، ثم الموظفين ذو المستوى الثانوي.

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تفريغ بيانات الاستبيان.

أما بالنسبة لفئات سنوات الخبرة، فقد ترتبت نسبهم من الأكبر إلى الأصغر على التوالي، من 05 إلى أقل من 10 سنة بنسبة 66.7%، أقل من 05 سنوات بنسبة 20%، من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 11.7% وأخيرا الفئة 15 سنة فأكثر بنسبة 1.7%.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية لدراستنا، حيث قمنا بتحليل عينة الدراسة، وقد شملت 60 موظف وموظفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبهدف التأكد من صلاحية أداة القياس في قياسها لمتغيرات الدراسة، فقد أخضعت لاختبار الصدق، بالإضافة إلى اختبار الثبات باستخدام مقياس ألفا كرونباخ، وتبين أن أداة الاستبيان هي صالحة وتتميز بالثبات، كما تم تحليل مفردات العينة على أساس الخصائص الشخصية والوظيفية، مع الاستعانة بالنسب المئوية والرسوم البيانية من أجل التوضيح. وكل هذه الخطوات السابقة أساس لحساب المؤشرات الإحصائية المختلفة من أجل الوصول إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والموظفات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الرابع: تحليل آراء مفردات العينة واختبار الفرضيات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضية  
الصفريّة الأساسيّة الأولى  
المطلب الثاني: اختبار الفرضية  
الصفريّة الأساسيّة الثانية

المبحث الأول: عرض وتحليل  
إجابات أفراد عينة الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل  
إجابات أفراد عينة الدراسة حول  
متغير الثقافة التنظيمية  
المطلب الثاني: عرض وتحليل  
إجابات أفراد عينة الدراسة حول  
متغير سلوك المواطنة التنظيمية

## تمهيد

في هذا الفصل سنحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والموظفون بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال إسقاط العناصر النظرية على الجانب الميداني للدراسة، وذلك بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تشمل كل من القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة بالإضافة إلى تحليل إجابات الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير السلوك الحضاري، وسنقوم أيضا باختبار الفرضيات من خلال مجموعة من المؤشرات الاحصائية التي توصلنا إلى رفضها أو قبولها.

ولمعرفة كل هذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين والمتمثلين في:

- ✓ المبحث الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومن أجل الوصول إلى ذلك لا بد من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تتضمن كل من المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الثقافة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المتغير<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى استخدام مستوى الجودة والتي تمثل بمجالات كالآتي:

#### الجدول رقم (21): مستويات الجودة

| المجالات      | ]1,8 -1]  | ]2,6 -1.8] | ]3,4 -2.6] | ]4,2 -3.4] | ]5 -4.2]  |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|
| مستوى الأهمية | منخفض جدا | منخفض      | متوسط      | مرتفع      | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم المشتركة

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

(1) الملحق رقم (08)، ص: 163.



الجدول رقم (22): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات القيم المشتركة

| الرمز          | العبارات  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|----------------|---|----|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| X <sub>1</sub> | يتم التعامل معنا باحترام رغم اختلاف مستوياتنا التنظيمية.                              | 2  | 4  | 4  | 44  | 6  | 3.80  | 0.84     | مرتفع        | 2       |
| X <sub>2</sub> | لا يوجد تفريق في التعامل بين الموظفين حسب الجنس.                                      | 5  | 8  | 6  | 35  | 6  | 3.48  | 1.112    | مرتفع        | 3       |
| X <sub>3</sub> | يتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة بدون تحيز.   | 3  | 12 | 10 | 31  | 4  | 3.35  | 1.039    | متوسط        | 4       |
| X <sub>4</sub> | يلزمنا النظام الداخلي للجامعة باحترام الوقت.  | -  | -  | 2  | 45  | 13 | 4.18  | 0.469    | مرتفع        | 1       |
| X <sub>5</sub> | نتلقى الدعم اللازم من الجامعة من خلال توفيرها لنا المعلومات وأدوات العمل التي نحتاجها | 2  | 13 | 12 | 30  | 3  | 3.32  | 0.983    | متوسط        | 5       |
|                | القيمة الكلية لبعء القيم المشتركة   | 12 | 37 | 34 | 185 | 32 | 3.63  | 0.639    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد القيم المشتركة قد تم معالجته من خلال 05 عبارات وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 3.63 وهو يقع ضمن المجال [3,4 - 4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على القيم التي تسود المنظمة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.639، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

العبارات X<sub>1</sub>، X<sub>2</sub>، X<sub>4</sub> حققت متوسطات حسابية قدرة بـ 3.80، 3.48، 4.18 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات في حين حققت العبارتين X<sub>3</sub>، X<sub>5</sub> متوسطين حسابيين قدرا بـ 3.35، 3.32 على التوالي وهما يقعان ضمن المجال [2.60-3,4] ذو مستوى الجودة المتوسط، هذا يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على محتوى العبارتين.

كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للعبارات X<sub>1</sub>، X<sub>4</sub>، X<sub>5</sub> تساوي 0.84، 0.469، 0.983 على التوالي وهي أقل من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، أما العبارتين X<sub>2</sub>، X<sub>3</sub> فانحرافهما المعياري هو أكبر من (1)، قدر بـ 1.112، 1.039 على التوالي مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارتين.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهدف المشترك

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

الجدول رقم (23): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الهدف المشترك

| الرمز                             | العبارات   | 1 | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-----------------------------------|--|---|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| X <sub>1</sub>                    | المهام التي أقوم بها واضحة لتحقيق الهدف.                             | 1 | 6  | 6  | 43  | 4  | 3.72  | 0.804    | مرتفع        | 3       |
| X <sub>2</sub>                    | أنتشارك مع زملائي في اختيار إجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الهدف. | - | 3  | 12 | 42  | 3  | 3.75  | 0.628    | مرتفع        | 2       |
| X <sub>3</sub>                    | أهداف الجماعة لها أولوية على أهدافي الخاصة.                          | 1 | 3  | 9  | 42  | 5  | 3.78  | 0.739    | مرتفع        | 1       |
| X <sub>4</sub>                    | يشارك الموظفون في تحديد الأهداف اللازمة لتطوير الجامعة سنويا.        | 7 | 9  | 16 | 27  | 1  | 3.10  | 1.069    | متوسط        | 4       |
| القيمة الكلية لبعد الهدف المشتركة |  | 9 | 21 | 43 | 154 | 13 | 3.62  | 0.516    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الهدف المشترك قد تم معالجته من خلال 04 عبارات وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.62 وهو يقع ضمن المجال [3,4 - 4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على الإجراءات التي تضعها المنظمة لتحقيق الأهداف، أما قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد فقد بلغت 0.516 وهي أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

حققت العبارات X<sub>1</sub>، X<sub>2</sub>، X<sub>3</sub> متوسطات حسابية قدرة بـ 3.72، 3.75، 3.78 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3,4 - 4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على هذه العبارات أما العبارة X<sub>4</sub> فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.10 وهو يقع في المجال [2.60-3.4] ذو مستوى الجودة المتوسط، وهو يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

بلغ الانحراف المعياري للعبارات X<sub>1</sub>، X<sub>2</sub>، X<sub>3</sub> القيم 0.804، 0.628، 0.739 على التوالي وهي أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات، بينما بلغ انحراف العبارة X<sub>4</sub> المعياري القيمة 1.069 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الثقة

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

الجدول رقم (24): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الثقة

| الرمز                    | العبارات  | 1 | 2  | 3  | 4   | 5 | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|--------------------------|---|---|----|----|-----|---|-------|----------|--------------|---------|
| X <sub>1</sub>           | أحصل على تحفيزات مادية عند قيامي بمجهود إضافي.                  | 3 | 14 | 11 | 31  | 1 | 3.22  | 0.993    | متوسط        | 5       |
| X <sub>2</sub>           | أحصل على الشكر والامتنان عند قيامي بالعمل بشكل متميز.           | - | 8  | 13 | 38  | 1 | 3.53  | 0.747    | مرتفع        | 3       |
| X <sub>3</sub>           | توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء. | 2 | 10 | 13 | 34  | 1 | 3.37  | 0.901    | متوسط        | 4       |
| X <sub>4</sub>           | يثق الرئيس في القرارات التي أتخذها في عملي.                     | 1 | 2  | 15 | 41  | 1 | 3.65  | 0.659    | مرتفع        | 2       |
| X <sub>5</sub>           | المتميزون في الأداء هم الأولي بالترشح للدورات التدريبية.        | - | 3  | 16 | 38  | 3 | 3.68  | 0.651    | مرتفع        | 1       |
| القيمة الكلية لبعء الثقة |   | 6 | 37 | 68 | 182 | 7 | 3.49  | 0.635    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (24) يبين أن بعد الثقة قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.49 وهو يقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على الثقة المتبادلة بينهم وبين المنظمة التي ينتمون إليها، وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.635، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات X<sub>2</sub>، X<sub>4</sub>، X<sub>5</sub>، القيم 3.53، 3.65، 3.68 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [4,2-3,4] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة عالية على هذه العبارات، أما العبارتين X<sub>1</sub>، X<sub>3</sub> فقد بلغ متوسطهما الحسابي 3.22، 3.37 على التوالي وهو يقع ضمن المجال [3,40-2,60] ذو مستوى الجودة المتوسط، وهذا ما يفسر موافقة الأفراد المتوسطة على العبارتين. الانحراف المعياري لجميع العبارات كان أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المبادرة الفردية

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

الجدول رقم (25): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المبادرة الفردية

| الرمز                               | العبارات                                      | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-------------------------------------|---|----|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| X <sub>1</sub>                      | أقدم أفكار مبتكرة لإحداث التغيير نحو الأحسن.  | 1  | 3  | 9  | 45  | 2  | 3.73  | 0.686    | مرتفع        | 1       |
| X <sub>2</sub>                      | يتم تشجيعي على استخدام أساليب جديدة في العمل. | 3  | 14 | 4  | 38  | 1  | 3.33  | 1.020    | متوسط        | 5       |
| X <sub>3</sub>                      | يوجد مجال للتعبير عن الآراء في العمل.         | 4  | 10 | 8  | 37  | 1  | 3.35  | 1.005    | متوسط        | 4       |
| X <sub>4</sub>                      | هناك تلميح لاقتراحاتي في العمل.               | 3  | 12 | 10 | 33  | 2  | 3.32  | 1.000    | متوسط        | 6       |
| X <sub>5</sub>                      | أحقق طموحي من خلال قيامي بعملية.              | 3  | 4  | 7  | 41  | 5  | 3.68  | 0.911    | مرتفع        | 2       |
| X <sub>6</sub>                      | أنجز عملي بحرية دون أن أشعر بعبء الرقابة.     | 2  | 8  | 6  | 42  | 2  | 3.57  | 0.890    | مرتفع        | 3       |
| القيمة الكلية لبعء المبادرة الفردية |   | 16 | 51 | 44 | 236 | 13 | 3.59  | 0.575    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وفقا للجدول رقم (25) فإن بعد المبادرة الفردية قد تم معالجته من خلال 06 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.59 وهو يقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، هذا يدل على أن الأفراد موافقون على أن المنظمة تشجعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لإحداث التغيير داخلها، كما قدر الانحراف المعياري لهذا البعد بـ 0.575، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارات X<sub>1</sub>، X<sub>5</sub>، X<sub>6</sub> القيم 3.73، 3.68، 3.57 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل أن الأفراد موافقون على العبارات، كما بلغ متوسط العبارات X<sub>2</sub>، X<sub>3</sub>، X<sub>4</sub> القيم 3.33، 3.35، 3.32 على التوالي وهي تنتمي للمجال [2,60-3,40] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارات.

بينما بلغ الانحراف المعياري للعبارات X<sub>1</sub>، X<sub>5</sub>، X<sub>6</sub> القيم 0.686، 0.911، 0.890 على التوالي وهي أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات

كما بلغت القيم 1.020، 1.005، 1.000 بالنسبة للعبارات  $X_2$ ،  $X_3$ ،  $X_4$ ، على التوالي وهما أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه العبارات.

#### 5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال والمشاركة

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

الجدول رقم (26): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاتصال والمشاركة

| الرمز | العبارات   | 1  | 2  | 3  | 4   | 5 | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-------|--|----|----|----|-----|---|-------|----------|--------------|---------|
| $X_1$ | يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد. | 1  | 12 | 9  | 35  | 3 | 3.45  | 0.928    | مرتفع        | 1       |
| $X_2$ | تشجع الإدارة الموظفين على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال.   | 2  | 12 | 16 | 30  | - | 3.23  | 0.890    | متوسط        | 4       |
| $X_3$ | توجد ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد.                            | 3  | 13 | 11 | 31  | 2 | 3.27  | 1.006    | متوسط        | 3       |
| $X_4$ | يتم إشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي.                       | 4  | 9  | 12 | 34  | 1 | 3.32  | 0.983    | متوسط        | 2       |
|       | القيمة الكلية لبعد المبادرة الفردية                                | 10 | 46 | 48 | 130 | 6 | 3.37  | 0.715    | متوسط        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن بعد الاتصال والمشاركة قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.37 وهو يقع ضمن المجال [2.6-3.40] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على طبيعة الاتصالات القائمة في المنظمة، وانحراف معياري قدره 0.715، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

سجلت العبارة  $X_1$  متوسطا حسابيا قدر بـ 3.45 وهو يقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل أن الأفراد موافقون على محتوى العبارة، بينما العبارات  $X_2$ ،  $X_3$ ،  $X_4$  فقد سجلت متوسطات حسابية قدر بـ 3.23، 3.27، 3.32 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [2.60-3.4] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارات، كما سجلت العبارات  $X_1$ ،  $X_2$ ،  $X_4$  انحرافات معيارية قدرت بـ 0.928، 0.890، 0.983 على التوالي وهي قيم أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، بينما كان الانحراف المعياري

للعبارة  $X_3$  مقدر بـ 1.006 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية

للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد هذا المتغير<sup>(1)</sup>، بالإضافة إلى استخدام مستوى الجودة.

#### 1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإيثار

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

الجدول رقم (27): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإيثار

| الرمز                      | العبارات  | 1 | 2 | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|----------------------------|---|---|---|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| Y <sub>1</sub>             | أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة.              | - | 1 | 1  | 42  | 16 | 4.22  | 0.555    | مرتفع جدا    | 2       |
| Y <sub>2</sub>             | أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.              | 1 | 2 | 1  | 45  | 11 | 4.05  | 0.699    | مرتفع        | 3       |
| Y <sub>3</sub>             | أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني. | - | 1 | 6  | 33  | 20 | 4.20  | 0.684    | مرتفع جدا    | 1       |
| Y <sub>4</sub>             | أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.  | 1 | 5 | 8  | 35  | 11 | 3.83  | 0.886    | مرتفع        | 4       |
| القيمة الكلية لبعد الإيثار |   | 2 | 9 | 16 | 155 | 58 | 4.08  | 0.511    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد الإيثار قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 4.08 وهو يقع ضمن المجال [3.40-4.20] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على مساعدة بعضهم لتأدية وظائفهم داخل المنظمة، قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.511، وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

(1) الملحق رقم (09)، ص: 165.

بلغ متوسط العبارتين  $Y_1$ ،  $Y_3$  القيمتين 4.22، 4.20 على التوالي والتي تقعان ضمن المجال [4.2- 15] ذو مستوى الجودة المرتفع جدا، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على محتوى العبارتين بينما العبارتين  $Y_2$ ،  $Y_4$  فقد بلغ متوسطهما الحسابي 4.05، 3.83 على التوالي، وهي تقع ضمن المجال [3,4- 4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارتين. كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لجميع العبارات أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات.

## 2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجاملة

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

الجدول رقم (28): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجاملة

| الرمز                       | العبارات  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-----------------------------|---|----|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| $Y_1$                       | أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل.                 | -  | 1  | 3  | 40  | 16 | 4.18  | 0.596    | مرتفع        | 1       |
| $Y_2$                       | أساعد زملائي على حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة. | -  | 1  | 10 | 35  | 14 | 4.03  | 0.688    | مرتفع        | 2       |
| $Y_3$                       | يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي.                              | 16 | 9  | 14 | 19  | 2  | 2.70  | 1.266    | متوسط        | 5       |
| $Y_4$                       | أتكلم بكل سرور مع الآخرين عن مزايا العمل في منظمتي.                 | 2  | 7  | 18 | 29  | 4  | 3.43  | 0.909    | مرتفع        | 4       |
| $Y_5$                       | أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عليها مع الآخرين.  | 2  | 3  | 21 | 27  | 5  | 3.57  | 0.890    | مرتفع        | 3       |
| القيمة الكلية لبعد المجاملة |   | 20 | 21 | 66 | 150 | 41 | 3.58  | 0.511    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن بعد المجاملة قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.58 وهو يقع ضمن المجال [3,4- 4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على حل المشاكل المتعلقة بالعمل، قيمة الانحراف المعياري 0.551 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

قدرت المتوسطات الحسابية للعبارات  $Y_1, Y_2, Y_4, Y_5$  بـ 4.18، 4.03، 3.43، 3.57 على التوالي وهي قيم تقع ضمن المجال [4,2-3,4] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات، بينما متوسط العبارة  $Y_3$  قدر بـ 2.70 وهو يقع ضمن المجال [3.4-2.60] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

وبلغت الانحرافات المعيارية للعبارات  $Y_1, Y_2, Y_4, Y_5$  مقدار 0.596، 0.688، 0.909، 0.890 على التوالي وهي أقل من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة  $Y_3$  فقد بلغ انحرافها المعياري 1.266 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الروح الرياضية

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

الجدول رقم (29): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الروح الرياضية

| الرمز                             | العبارات   | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-----------------------------------|--|----|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| $Y_1$                             | لا ألبأ إلى الشكوى عند حدوث مضايقات من الرئيس أو الزملاء.        | 4  | 19 | 15 | 14  | 8  | 3.05  | 1.171    | متوسط        | 4       |
| $Y_2$                             | أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.                    | 3  | 6  | 10 | 34  | 7  | 3.60  | 0.995    | مرتفع        | 3       |
| $Y_3$                             | لدي القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تذمر.                      | 5  | 7  | 10 | 25  | 13 | 3.57  | 1.198    | مرتفع        | 2       |
| $Y_4$                             | أحب من يقدم لي النصيحة والمشورة وأقبل أيا ممن يظهر أنه أفضل مني. | 1  | -  | 1  | 39  | 19 | 4.25  | 0.654    | مرتفع جدا    | 1       |
| القيمة الكلية لبعء الروح الرياضية |  | 13 | 32 | 36 | 112 | 47 | 3.62  | 0.648    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (29) يتضح أن بعد الروح الرياضية قد تم معالجته من خلال 04 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.62 وهو يقع ضمن المجال [4,2-3,4] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على تحمل القيام بالمهام المطلوبة منهم دون تذمر وتقبل الانتقادات، وقيمة الانحراف المعياري 0.648 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:



بلغ متوسط العبارة  $Y_4$  مقدار 4.25 والذي يقع ضمن المجال [4.2-5] ذو مستوى الجودة المرتفع جدا وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على محتوى العبارة، بينما بلغ متوسط العبارتين  $Y_2$ ،  $Y_3$  مقدار 3.60 و3.57 وهو يقع ضمن المجال [3.4-4.2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على العبارتين، أما العبارة  $Y_1$  فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.05 وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.4] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

وقد بلغ انحراف العبارتين  $Y_2$ ،  $Y_4$  المعياري 0.995، 0.654 على التوالي وهو أصغر من (1) وهذا ما يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارتين، أما العبارتين  $Y_1$   $Y_3$  فقد بلغ انحرافهما المعياري 1.171 و1.198 على التوالي وهما قيمتان أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارتين.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات روح الضمير

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

الجدول رقم (30): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات روح الضمير

| الترتيب | مستوى الجودة | $\delta$ | $\mu$ | 5  | 4   | 3  | 2  | 1 | العبارات   | الرمز |
|---------|--------------|----------|-------|----|-----|----|----|---|--|-------|
| 2       | مرتفع        | 0.769    | 3.95  | 11 | 40  | 4  | 5  | - | أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.          | $Y_1$ |
| 3       | مرتفع        | 0.856    | 3.75  | 9  | 34  | 10 | 7  | - | أستغل وقت عملي كاملا دون تضييعه في التحرك داخل مكان العمل. | $Y_2$ |
| 4       | مرتفع        | 0.899    | 3.73  | 10 | 32  | 10 | 8  | - | أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك.      | $Y_3$ |
| 1       | مرتفع        | 0.732    | 4.15  | 18 | 36  | 3  | 3  | - | أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.         | $Y_4$ |
| 5       | مرتفع        | 1.169    | 3.58  | 13 | 26  | 7  | 11 | 3 | أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دولامي.               | $Y_5$ |
|         | مرتفع        | 0.692    | 3.83  |    | 168 | 34 | 34 | 3 | القيمة الكلية لبعء روح الضمير                              |       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أن بعد روح الضمير قد تم معالجته من خلال 05 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.83 وهو يقع ضمن المجال [3.4-4.2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على

أن الأفراد موافقون على احترام توقيت العمل وإكماله بالرغم من انتهاء دوامهم، قيمة الانحراف المعياري قدره 0.692 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5$  القيم 3.95، 3.75، 3.73، 4.15، 3.58 على التوالي، وه قيم تقع ضمن المجال [4,2-3,4] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى العبارات.

كما سجلت العبارات  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_4$  انحرافات معيارية قدرت بـ 0.769، 0.856، 0.899، 0.732 على التوالي وهي أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة  $Y_5$  فكان انحرافها المعياري 1.169 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة.

#### 5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات السلوك الحضاري

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

الجدول رقم (31): عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات السلوك الحضاري

| الرمز | العبارات  | 1 | 2  | 3  | 4   | 5  | $\mu$ | $\delta$ | مستوى الجودة | الترتيب |
|-------|---|---|----|----|-----|----|-------|----------|--------------|---------|
| $Y_1$ | أعمل على إظهار صورة جيدة عن المنظمة التي أنتمي إليها.                         | 1 | 3  | 9  | 36  | 11 | 3.88  | 0.825    | مرتفع        | 2       |
| $Y_2$ | أحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام.  | 4 | 12 | 17 | 21  | 6  | 3.22  | 1.091    | متوسط        | 6       |
| $Y_3$ | أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة التي أنتمي إليها.                  | 2 | 9  | 17 | 30  | 2  | 3.35  | 0.899    | متوسط        | 5       |
| $Y_4$ | أحافظ على ممتلكات المنظمة وأدافع عنها.  | - | 4  | 4  | 42  | 10 | 3.97  | 0.712    | مرتفع        | 1       |
| $Y_5$ | أحث زملائي على العمل لصالح المنظمة بدلا من تضييع الوقت في الاتصالات الجانبية. | - | 8  | 21 | 26  | 5  | 3.47  | 0.833    | مرتفع        | 4       |
| $Y_6$ | أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب.                                    | - | 6  | 19 | 27  | 8  | 3.62  | 0.846    | مرتفع        | 3       |
|       | القيمة الكلية لبعد السلوك الحضاري   | 7 | 42 | 87 | 182 | 42 | 3.58  | 0.574    | مرتفع        |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن بعد السلوك الحضاري قد تم معالجته من خلال 06 عبارات، وقد حقق متوسطا حسابيا قدره 3.58 وهو يقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على المشاركة بمسؤولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة والحرص على نجاحها وتطويرها، قيمة الانحراف المعياري 0.574 وهو أصغر من (1) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، ولتوضيح النتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

قدرت المتوسطات الحسابية العبارات  $Y_1, Y_4, Y_5, Y_6$  بـ 3.88، 3.97، 3.47، 3.62 على التوالي وهي تقع ضمن المجال [3,4-4,2] ذو مستوى الجودة المرتفع، مما يدل على أن الأفراد موافقون على محتوى هذه العبارات، بينما العبارتين  $Y_2, Y_3$  فقد بلغ متوسطها الحسابي 3.22، 3.35 على التوالي وهو يقع ضمن المجال [2.60-3.4] ذو مستوى الجودة المتوسط، مما يدل على أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على العبارتين.

أما الانحراف المعياري للعبارات  $Y_1, Y_3, Y_4, Y_5, Y_6$  فقد بلغ القيم 0.825، 0.899، 0.712، 0.833، 0.846 على التوالي، وهي قيم أصغر من (1) وهذا يعني أنه لا يوجد تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارات، أما العبارة  $Y_2$  فقد قدر انحرافها المعياري 1.091 وهو أكبر من (1) مما يدل على أن هناك تباين أو تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم باختبار فرضيات الدراسة والمتكونة من فرضيتين رئيسيتين وكل فرضية تنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية، وهذه الفرضيات تسمح لنا بمعرفة أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى توضيح ما إذا كانت هناك فروق في إدراك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس، وهذا لا يتم إلا من خلال بعض المؤشرات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط وغيرها من المؤشرات التي نقودنا إلى قبول أو رفض هذه الفرضيات.

### المطلب الأول: قبول نموذج الدراسة

من أجل قبول أو رفض نموذج الدراسة لا بد من القيام بحساب حجم العينة، الارتباطات المتداخلة ثم التأكد من أن إجابات المبحوثين موزعة توزيعا طبيعيا.

1- قبول حجم العينة:

$$N \geq 50+8M$$

حيث أن M تمثل عدد أبعاد الثقافة التنظيمية فتصبح العلاقة:

$$N \geq 50+8*5 \Rightarrow N \geq 50+40 \Rightarrow N= 90$$

اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على طريقة المسح الشامل حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 67 مفردة ومع وجود بعض الاستبانات الضائعة وغير الصالحة للدراسة قمنا باستبعادها فأصبحت عينة الدراسة متكونة من 60 مفردة، وهي متقاربة لحجم العينة المحسوب وبالتالي يمكن قبول هذه العينة واعتمادها في دراستنا.

2- الارتباطات المتداخلة

لكي يكون الانحدار المتعدد بوضع جيد لا بد أن تكون المتغيرات المستقلة أي أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة مرتبطة ارتباطاً قوياً بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وفي نفس الوقت يكون غير قوي مع بعضهما البعض وإذا لم يتحقق هذا الشرط تصبح لدينا مشكلة الارتباطات المتداخلة<sup>(1)</sup>، وللتأكد من ذلك سنقوم باختبار معامل تضخم التباين Inflation factor Variance للمتغيرات المستقلة وكذلك اختبار التباين المسموح به Tolérance لكل متغير مستقل كما يلي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle            | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Statistiques de colinéarité |       |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|-----------------------------|-------|
|                   | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (Constante)     | 2,135                         | ,339            |                           | 6,305 | ,000 |                             |       |
| القيم المشتركة    | ,097                          | ,076            | ,176                      | 1,271 | ,209 | ,610                        | 1,639 |
| الهدف المشترك     | ,015                          | ,084            | ,022                      | ,176  | ,861 | ,774                        | 1,292 |
| الثقة             | ,136                          | ,058            | ,280                      | 2,319 | ,024 | ,806                        | 1,240 |
| المبادرة الفردية  | ,167                          | ,080            | ,270                      | 2,073 | ,043 | ,695                        | 1,440 |
| الاتصال والمشاركة | ,038                          | ,050            | ,091                      | ,755  | ,454 | ,814                        | 1,228 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

(1) حمزة محمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل التضخم لجميع المتغيرات المستقلة أي أبعاد الثقافة التنظيمية كانت أقل من 10، ونجد قيمة التباين المسموح به بعيدة عن الصفر من خلال هذين المؤشرين يمكن القول أنه لا توجد مشكلة الارتباطات المتداخلة.

## 2- التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن البيانات الخاصة بالعينة المدروسة موزعة توزيعاً طبيعياً استخدمنا اختبار كولموجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).

### الجدول رقم (33): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف - سميرنوف

| Tests de normalité    |                                 |     |                   |              |     |               |
|-----------------------|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|---------------|
|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                   | Shapiro-Wilk |     |               |
|                       | Statistique                     | ddl | Signification     | Statistique  | ddl | Signification |
| Standardized Residual | ,089                            | 60  | ,200 <sup>*</sup> | ,962         | 60  | ,059          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحصائية قدرت بـ 0.089 ومستوى الدلالة مقدر بـ 0.20 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05 ومنه فإن إجابات المبحوثين موزعة توزيعاً طبيعياً. من خلال ما سبق نجد أنه قد تحقق الشرط الأول والثاني والثالث أي تم قبول عينة الدراسة، ثم تكندا أنه لا توجد مشكلة الارتباطات المتداخلة، يليه إجابات المبحوثين موزعة توزيعاً طبيعياً، هذا ما يثبت أن النموذج صالح للدراسة، وبالتالي يمكن اختبار الفرضية الصفرية الأساسية الأولى.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الصفرية الأساسية الأولى

H<sub>01</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

لاختبار هذه الفرضية لابد أولاً من اختبار كل فرضية فرعية على حدى باستخدام معامل الارتباط (R) والذي ينحصر ضمن المجالات التالية:

- [0 - 0.29] معامل الارتباط ضعيف.

- [0.30 - 0.49] معامل الارتباط متوسط.

- 0.50 فما فوق، معامل الارتباط قوي.

أولاً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى

$H_{01-I}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح الجدول الموالي نتائج الارتباط الخطي لاختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (34): نتائج الارتباط الخطي بين بعء القيم المشتركة وسلوك المواطنة التنظيمية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,454 <sup>a</sup> | ,206   | ,192          | ,317                            | 2,114         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.45 بين بعء القيم المشتركة وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع ضمن المجال [0.30، 0.49] وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.206 وهذا يدل على أن بعء القيم المشتركة يمكنها تفسير 20.6% من تباين المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي نرفض الفرضية  $H_{01-I}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{11-I}$ ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيم المشتركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ثانياً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية

$H_{02-I}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الهدف المشترك على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول الموالي يبين نتائج الارتباط لاختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (35): نتائج الارتباط الخطي بين بعء الهدف المشترك وسلوك المواطنة التنظيمية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,213 <sup>a</sup> | ,045   | ,029          | ,347                            | 1,854         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.21 بين بعد الهدف المشترك وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع ضمن المجال  $[-0.29, 0]$  وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.45 وهذا يدل على أن بعد الهدف المشترك يمكنه تفسير 45% من تباين المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي نرفض الفرضية  $H_{02-I}$  ونقبل الفرضية  $H_{12-I}$  أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الهدف المشترك على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة

$H_{03-I}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نتائج الارتباط لاختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36): نتائج الارتباط الخطي بين بعد الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| 1      | ,445 <sup>a</sup> | ,198   | ,185          | ,318                            | 2,014         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.44 بين بعد الثقة وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع ضمن المجال  $[0.30, 0.49]$  وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.198 وهذا يدل على أن بعد الثقة يمكنه تفسير 19.8% من تباين المتغير التابع.

إذن نرفض الفرضية  $H_{03-I}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{13-I}$  والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### رابعاً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة

$H_{04-I}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المبادرة الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول التالي يبين نتائج الارتباط لاختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (37): نتائج الارتباط الخطي بين بعد المبادرة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup> |                   |        |               |                                 |               |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| Modèle                                 | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
| 1                                      | ,466 <sup>a</sup> | ,217   | ,204          | ,314                            | 2,008         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.46 بين بعد المبادرة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع ضمن المجال [0.30، 0.49] وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.217 وهذا يدل على أن بعد المبادرة الفردية يمكنه تفسير 21.7 من تباين المتغير التابع.

إذن نقبل الفرضية البديلة الفرعية  $H_{14-I}$  والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المبادرة الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، ونرفض الفرضية الصفرية الفرعية  $H_{04-I}$ .

خامساً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة

$H_{05-I}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال والمشاركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): نتائج الارتباط الخطي بين بعد الاتصال والمشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup> |                   |        |               |                                 |               |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| Modèle                                 | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
| 1                                      | ,324 <sup>a</sup> | ,105   | ,090          | ,336                            | 1,819         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.324 بين بعد الاتصال والمشاركة وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع ضمن المجال [0.30، 0.49] وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين.



وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.105 وهذا يدل على أن بعد الاتصال والمشاركة يمكنه تفسير 10.5 من تباين المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة  $H_{05-I}$  ونقبل الفرضية البديلة الصفرية  $H_{15-I}$  أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال والمشاركة على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

بعد أن تطرقنا إلى تحليل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية سوف نقوم بحساب معامل الارتباط الكلي للثقافة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (39): نتائج الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية**

| Récapitulatif des modèles <sup>b</sup> |                   |        |               |                                 |               |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------|
| Modèle                                 | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Durbin-Watson |
| 1                                      | ,604 <sup>a</sup> | ,365   | ,306          | ,293                            | 2,185         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وفقا لمعطيات الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

من الجدول نلاحظ ن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.60 بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهو يقع في المجال 0.50 فما فوق، وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.365 وهذا يدل على أن أبعاد الثقافة التنظيمية يمكنها معا تفسير 36.5 من تباين المتغير التابع.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الأساسية الأولى  $H_{0-I}$  ونقبل الفرضية البديلة الأساسية  $H_{1-I}$  أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ومن أجل التحليل أكثر في أثر المتغيرات المستقلة أي أبعاد الثقافة التنظيمية على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن نفسرها من خلال نتائج معاملات التأثير واختبار الانحدار المتعدد وهذا ما نوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج معاملات التأثير واختبار الانحدار المتعدد

| Modèle |                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                  | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)      | 2,135                         | ,339            |                           | 6,305 | ,000 |
|        | القيم المشتركة   | ,097                          | ,076            | ,176                      | 1,271 | ,209 |
|        | الهدف المشترك    | ,015                          | ,084            | ,022                      | ,176  | ,861 |
|        | الثقة            | ,136                          | ,058            | ,280                      | 2,319 | ,024 |
|        | المبادرة الفردية | ,167                          | ,080            | ,270                      | 2,073 | ,043 |
|        | الاتصال          | ,038                          | ,050            | ,091                      | ,755  | ,454 |
|        | والمشاركة        |                               |                 |                           |       |      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ ان معاملات التأثير المتعلقة بالمتغيرات المستقلة موجبة وهذا ما يعزز النتائج الخاصة بالعلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (علاقة طردية)، ونوضح ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 2.135 + 0.097X_1 + 0.015X_2 + 0.136X_3 + 0.167X_4 + 0.038X_5$$

بالنسبة لبعد القيم المشتركة: إذا زاد هذا البعد بمقدار 100% فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 9.7% كما أن مستوى الدلالة sig = 0.20 هو أكبر من 0.05 أي أن هذا المتغير غير دال إحصائياً.

بالنسبة لبعد الهدف المشترك: إذا زاد هذا البعد بمقدار 100% فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 1.5% كما أن مستوى الدلالة sig = 0.86 وهو أكبر من 0.05 أي أن هذا المتغير غير دال إحصائياً.

بالنسبة لبعد الثقة: إذا زادت بمقدار 100% فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 13.6% كما أن مستوى الدلالة sig = 0.02 وهو أصغر من 0.05 أي أن هذا المتغير دال إحصائياً.

بالنسبة لبعد المبادرة الفردية: إذا زاد هذا البعد بمقدار 100% فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 16.7% كما أن مستوى الدلالة sig = 0.04 وهو أصغر من 0.05 أي أن هذا المتغير دال إحصائياً.

بالنسبة لبعء الاتصال المشاركة: إذا زاد هذا البعد بمقدار 100% فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار 3.8% كما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.45$  وهو أكبر من 0.05 أي أن هذا المتغير غير دال إحصائياً.

والجدول الموالي يوضح أي من أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (41): معامل الأثر الاجمالي لأبعاد الثقافة التنظيمية

| الترتيب | معامل الأثر % | الأبعاد           |
|---------|---------------|-------------------|
| 3       | 9.7           | القيم المشتركة    |
| 5       | 1.5           | الهدف المشترك     |
| 2       | 13.6          | الثقة             |
| 1       | 16.7          | المبادرة الفردية  |
| 4       | 3.8           | الاتصال والمشاركة |
|         | 213.5         | الدرجة الكلية     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (41) نلاحظ أن بعدي المبادرة الفردية والثقة هما الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 16.7% و 13.6% على التوالي، أما بعدي القيم المشتركة والاتصال والمشاركة فهما يؤثران بشكل ضعيف، بينما بعد الهدف المشترك فكان تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الكلية خلال فترة الدراسة ضعيف جداً.

وعموماً فإن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما تفسره القيمة الكلية المقدرة بـ 213.5% وهذا راجع إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة مما تعمل على التأثير بشكل إيجابي في سلوكيات الموظفين داخل الكلية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الصفرية الأساسية الثانية

$H_{0-II}$  - لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

لاختبار هذه الفرضية لابد أولاً من اختبار كل فرضية فرعية على حدى باستخدام اختبار (ت) المستقل (Independent t\_test).

وقبل أن نقوم باختبار كل فرضية فرعية على حدى سوف نحاول من خلال المتوسط الحسابي معرفة الفروق في إدراك سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (42): المتوسط الحسابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس

Statistiques de groupe

| الجنس                   | N    | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|-------------------------|------|---------|------------|-------------------------|
| الايثار                 | ذكر  | 21      | 3,65       | 1,029                   |
|                         | أنثى | 39      | 4,12       | ,512                    |
| المجاملة                | ذكر  | 21      | 3,66       | ,478                    |
|                         | أنثى | 39      | 3,54       | ,529                    |
| الروح الرياضية          | ذكر  | 21      | 3,79       | ,708                    |
|                         | أنثى | 39      | 3,53       | ,604                    |
| روح الضمير              | ذكر  | 21      | 3,87       | ,581                    |
|                         | أنثى | 39      | 3,82       | ,752                    |
| السلوك الحضاري          | ذكر  | 21      | 3,46       | ,560                    |
|                         | أنثى | 39      | 3,65       | ,578                    |
| سلوك المواطنة التنظيمية | ذكر  | 21      | 3,67       | ,358                    |
|                         | أنثى | 39      | 3,72       | ,352                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للذكور 3.76 في حين المتوسط الحسابي بالنسبة للإناث 3.72 هذا يدل على أن المتوسط الحسابي بين الذكور والإناث متقارب أي يمكن القول أنه توجد فروقات بنسبة قليلة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وللتأكد من ذلك سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على اختبار (ت) للعينات المستقلة باستخدام برنامج spss (Independent samples t- test).

أولاً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى

$H_{0I-II}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد الإيثار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الأولى

Test d'échantillons indépendants

| الايثار                         | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |            |                   |                    |                       |  |            |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|------------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl        | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                 |  |      |                                  |            |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| Hypothèse de variances égales   | 4,769                                      | ,033 | -2,322                           | 58         | ,024              | -,461              | ,198                  | -,858  | -,063      |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | -1,926                           | 25,4<br>58 | ,065              | -,461              | ,239                  | -,953  | ,031       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن قيمة t بلغت -2,322 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.024 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_{01-II}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{11-II}$  أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد الإيثار تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا راجع إلى أن الإناث بالكلية محل الدراسة هم الذين يبادرون إلى التعاون وتقديم المساعدة لبعضهم البعض أكثر من الذكور وهذا ما تم ملاحظته عند قيامنا بدراستنا، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ -0.461 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [-0.858، -0.063] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمحور الإيثار.

ثانياً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية

$H_{02-II}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد المجاملة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول الموالي يبين نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (44): اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الثانية

Test d'échantillons indépendants

| المجاملة                        | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| Hypothèse de variances égales   | 1,367                                      | ,247 | ,819                             | 58     | ,416              | ,114               | ,139                  | ,164   | ,391       |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | ,845                             | 44,815 | ,403              | ,114               | ,134                  | ,157   | ,384       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة t بلغت 0.819 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.416 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية H0<sub>2-II</sub> أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد المجاملة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ونرفض الفرضية البديلة

وهذا راجع إلى أن العاملين في الكلية محل الدراسة سواء كانوا ذكورا أو إناثا يهتمون ببعضهم البعض ويحاولون تجنب المشاكل التي من شأنها أن تؤثر على عملهم، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ 0.114 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [0.164، 0.391] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمحور المجاملة.

ثالثا: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة

H0<sub>3-II</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (52) يبين نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (45): اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الثالثة

Test d'échantillons indépendants

| الروح الرياضية                  | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| Hypothèse de variances égales   | ,462                                       | ,499 | 1,497                            | 58     | ,140              | ,260               | ,174                  | -,088  | ,608       |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | 1,426                            | 35,819 | ,162              | ,260               | ,182                  | -,110  | ,630       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (45) نلاحظ أن قيمة t بلغت 1.497 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.140 وهو

أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا ونرفض الفرضية الصفرية البديلة H1<sub>3-II</sub> ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة H0<sub>3-II</sub> والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد الروح الرياضية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا راجع إلى أن الموظفين والموظفات في الكلية محل الدراسة يتقبلون الانتقادات والملاحظات التي تتعلق بعملهم، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ 0.260 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [-0.088، 0.608] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمحور الروح الرياضية.

رابعاً: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة

H0<sub>4-II</sub>: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد روح الضمير تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الرابعة

Test d'échantillons indépendants

| روح الضمير                      | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| Hypothèse de variances égales   | ,522                                       | ,473 | ,272                             | 58     | ,787              | ,051               | ,189                  | -,327  | ,429       |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | ,293                             | 50,657 | ,770              | ,051               | ,175                  | -,300  | ,402       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

معطيات الجدول تبين أن قيمة t بلغت 0.272 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.787 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة الفرعية H14-II ونقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة H04-II أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد روح الضمير تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا ما يفسر أن الذكور والإناث في الكلية محل الدراسة يحرصون على الحضور إلى العمل في الوقت المناسب ويكملونه بالرغم من انتهاء دوامهم، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ 0.051 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [-0.327، 0.429] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمحور روح الضمير.

خامسا: اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة

H05-II: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (47) يبين نتائج الاختبار كما يلي:



الجدول رقم (47): اختبار (ت) للفرضية الفرعية الصفرية الخامسة

Test d'échantillons indépendants

| السلوك الحضاري                  | Test de Levene sur l'égalité des variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                   |                    |                       |  |            |
|---------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|-------------------|--------------------|-----------------------|--|------------|
|                                 | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Différence écart-type | Intervalle de confiance 95% de la différence |            |
|                                 |  |      |                                  |        |                   |                    |                       | Inférieure                                   | Supérieure |
| Hypothèse de variances égales   | ,000                                       | ,983 | -1,222                           | 58     | ,227              | -,189              | ,155                  | -,499  | ,121       |
| Hypothèse de variances inégales |  |      | -1,234                           | 42,236 | ,224              | -,189              | ,153                  | -,499  | ,120       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول أعلاه يوضح أن قيمة t بلغت -1.222 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.227 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة الفرعية H1<sub>5-II</sub> ونقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة H0<sub>5-II</sub> أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك بعد السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا ما يؤكد أن العاملين في الكلية سواء كانوا ذكورا أو إناثا يهتمون بمنظمتهم ويظهرون صورة جيدة عنها ويدافعون عنها، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر ب -0.189 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [-0.499، 0.121] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمحور السلوك الحضاري.

يمكن الحكم على الفرضية الصفرية الأساسية الثانية H0-II بالقبول أو الرفض من خلال الجدول

الموالي:

الجدول رقم (48): اختبار (ت) للفرضية الصفرية الأساسية الثانية

Test d'échantillons indépendants

| سلوك المواطنة<br>التنظيمية            | Test de Levene<br>sur l'égalité des<br>variances |      | Test-t pour égalité des moyennes |        |                      |                       |                          |   |            |
|---------------------------------------|--|------|----------------------------------|--------|----------------------|-----------------------|--------------------------|---|------------|
|                                       | F  | Sig. | t                                | ddl    | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Différence<br>écart-type | Intervalle de confiance<br>95% de la différence |            |
|                                       |  |      |                                  |        |                      |                       |                          | Inférieure                                      | Supérieure |
| Hypothèse de<br>variances<br>égales   | ,012   | ,912 | -,484                            | 58     | ,631                 | -,046                 | ,096                     | -,238   | ,146       |
| Hypothèse de<br>variances<br>inégales |  |      | -,481                            | 40,493 | ,633                 | -,046                 | ,096                     | -,241   | ,148       |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول بلغت t قيمة -0.484 ومستوى المعنوية المحسوب sig= 0.631 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في البحث 0.05 وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة H1.ii ونقبل الفرضية الصفرية الأساسية الثانية H0.ii أي أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وهذا يفسر أن العاملين بالكلية محل الدراسة يقومون بالعمل التطوعي من تعاون ومساعدة لبعضهم البعض والدفاع عن ممتلكات المنظمة والحرص على الانضباط في العمل دون وجود اختلاف في تأدية هذه المهام بين الذكور والإناث، وهذا ما يؤكد فروق الأوساط للفئتين الذي قدر بـ -0.046 ومجال الثقة حول فروق آراء فئة الموظفين والموظفات الذي كان [-0.238، 0.146] عند مستوى الثقة 95% وهذا ما يدل على اتجاه أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على الأسئلة الخاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

**خلاصة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل آراء عينة الدراسة لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معرفة مستوى الجودة لكل عبارة من عبارات المتغيرين، ثم انتقلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة ومن خلال معامل الارتباط تأكدنا بأن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهذا فيما يخص الفرضية الأولى، أما الفرضية الثانية فتم قبولها أي لا يوجد فروق في إدراك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ماعدا بعد الإيثار الذي تبين بأنه توجد فروق في إدراكه بين الذكور والإناث في هذه الكلية.

# الخاتمة

مدخل  
(تذكير بموضوع الدراسة)

اختبار الفرضيات

النتائج

الاقتراحات

آفاق الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنين التنظيمية لدى الموظفون بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم اقتراحات كما يلي:

### النتائج النظرية

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

- الثقافة التنظيمية مجموعة من المبادئ والقواعد والقيم والعادات والتقاليد التي تؤثر في شخصيات العاملين وسلوكهم داخل المنظمة؛

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال تطوير فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات؛

- تختلف خصائص الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى وهذا ما يجعلها متميزة عن باقي المنظمات المنافسة؛

- تتكون الثقافة التنظيمية من القيم التنظيمية، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية، الطقوس والعادات التنظيمية؛

- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من بينها: العادات والتقاليد والأعراف، الطقوس والمناسبات والاحتفالات، القصص التراثية، القصص والحكايات، الطرائف والنكت؛

- للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات الأمر الذي يتطلب فهم التداخل والتفاعل بين كل مستوى من هذه المستويات والمتمثلة في ثقافة المجتمع، ثقافة النشاط، ثقافة المنظمة؛

- تشمل الثقافة التنظيمية على خمسة أبعاد هي: القيم المشتركة، الهدف المشترك، الثقة، المبادرة الفردية والاتصال والمشاركة؛

- هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة هي: الإدارة العليا، اختيار العاملين، المخالطة الاجتماعية؛

- سلوك المواطن التنظيمية هو عبارة عن سلوك طوعي يقوم به العمال داخل المنظمة التي ينتمون إليها وهو لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية أو التعويضات؛

- لسلوك المواطن التنظيمية أهمية كبيرة سواء على المستوى الفردي، الجماعي أو المنظمي؛

- يتجلى سلوك المواطن التنظيمية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، المجاملة، روح الضمير الروح الرياضية، والسلوك الحضاري؛

- يتحدد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال العديد من العوامل سواء كانت شخصية كالسن، الجنس الأقدمية، أو تنظيمية كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، والولاء التنظيمي؛
- لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية وأخرى سلبية، فهو يحسن من كفاءة وفعالية المنظمة كما يمكن أن يؤدي إلى بروز ظاهرة الاتكالية؛
- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية إيجاباً بمدى شعور العاملين بتوافر كل من القيم المشتركة الهدف المشترك الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة.

### النتائج التطبيقية

- من خلال دراستنا التي أجريناها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل توصلنا إلى جملة من النتائج نلخصها كالتالي:
- اتجاهات الموظفين نحو القيم المشتركة، الهدف المشترك، المبادرة الفردية كانت بمستوى مرتفع من الموافقة ما يدل على أن الأفراد موافقون على القوانين والإجراءات التي تضمن سير عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.
  - اتجاهات الموظفين نحو الثقة والاتصال والمشاركة جاءت بمستوى متوسط من الموافقة، وهذا راجع إلى أن الأفراد لا يشعرون بثقة المنظمة في قراراتهم وأيضاً ضعف وسائل الاتصال وصعوبة الحصول المعلومات فيها نسبياً.
  - اتجاهات الموظفين نحو سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بمستوى مرتفع من الموافقة، مما يدل على وجود مستوى عالي لسلوك المواطنة التنظيمية في الكلية محل الدراسة.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة.
  - بعدي المبادرة الفردية والثقة هما الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية.
  - عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإدراك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لإدراك بعد الإيثار تعزى لمتغير الجنس وهذا راجع إلى أن الإناث هم الذين يبادرون إلى التعاون وتقديم المساعدة لبعضهم البعض أكثر من الذكور في الكلية محل الدراسة.

## الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نضع بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

- غرس ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد و تشجيعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المسطرة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، فهذا من شأنه أن يعمل على الرفع من مستوى الأداء؛  
- زيادة الاهتمام بعنصر الثقة، لأن الثقة لها دور مهم في تحقيق التفاعل والانسجام بين المنظمة وعمالها من جهة وبين العاملين والمنظمة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، أي ثقة المنظمة في القرارات التي يتخذونها وكذا ثقة العمال في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية؛

- المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وذلك بتوفير الوسائل الضرورية لنجاح ذلك كتوفير شبكة الاتصال الداخلي ، حيث أنه كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل؛  
- دعم وتعزيز المستوى المرتفع لممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في الكلية وذلك من خلال:  
- اعتماد سلوك المواطنة التنظيمية كمعيار لترقية الأفراد إلى مناصب أعلى داخل المنظمة، باعتبار الفرد الذي يسلك سلوك تنظيمي إيجابي هو فرد ملتزم وظيفيا ويسعى دوما لتقديم الأفضل للمنظمة التي ينتمي إليها؛  
- اعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي وتبني نظام المكافآت والإجازات على الجهود الطوعية والمبادرات العفوية؛  
- زيادة الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية والمعاملات.

## آفاق الدراسة

تعتبر كل من الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة والهامة التي ينبغي التعمق والبحث فيها والقيام بالعديد من الدراسات حولها، ومن خلال قيامنا بدراستنا والمتمثلة في أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لاحظنا بأن هذا الموضوع ينبثق عنه مواضيع عديدة تتجه أكثر نحو التعمق في هذين المفهومين ومن بين هذه المواضيع ما يلي:

- تقييم سلوك المواطنة التنظيمية على أساس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية؛  
- تأثر القيم المشتركة على سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها هي الأكثر تأثيرا عليها وهذا من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في دراستنا؛  
- أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية والقيام بدراسة مقارنة بين كليات جامعة جيجل؛

# قائمة المراجع



## I- المراجع باللغة العربية

## I-1- الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 3- بن حبتور صالح عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2002.
- 4- جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري الإسكندرية، 2008.
- 5- حجاب محمد منير، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثالثة، دار الفجر، القاهرة، 2000.
- 6- حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كمي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 8- خضير الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 9- دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2008.
- 10- دودين حمزة محمد، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام **spss**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 11- ريجيو رونالدو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، الطبعة الأولى دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 12- السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 13- السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.

- 14- طعمة حسين ياسين، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 16- العتوم شفيق، طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 17- العطية ماجدة، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 18- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 19- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 20- الغالبي منصور طاهر محسن، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 21- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 22- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
- 23- القدومي صالح محمد شيخ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 24- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005.
- 25- ماهر أحمد ، التنظيم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 26- ماهر أحمد، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- 27- محمود ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003.
- 28- المرسي ثابت وإدريس جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية القاهرة، 2006.

- 29- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- I-2- الرسائل الجامعية
- 1- أحمد طالب منير إبراهيم، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة الأعمال جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 2- بوخمخ جئات ، تقييم جودة الحيات الوظيفية لدى الموظفين بجامعة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014.
- 3- جلولي أسماء ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 4- الذهبي حياة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
- 5- الزهراني بن سعيد محمد بن عبد الله، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 6- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 7- سليمان جمعة، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 8- الشكرجي طه، نوري أسماء، أثر العلاقة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

- 9- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 10- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 11- العبدلة، فالح عبد الرحمان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 12- عبد الخالق تامر، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2010.
- 13- علاء الدين نوح علياء حسني، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 14- عيساوي وسيلة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي مذكرة مقدمة لنيل شهادة شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
- 15- القحطاني بن شايع عبد السلام، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
- 16- كيروان صباح، دور ظروف العمل في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين بالمؤسسات العموميتين الاستشفائيتين جيجل والطاهير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015.

- 17- لعور عاشور، التمكين النفسي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا تخصص سلوك تنظيمي، جامعة سطيف (02)، الجزائر، 2014.
- 18- محمد طحطوح عالية إبراهيم، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 19- مصباح الشوا جمانا ماهر، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- 20- المصري سعيد محمد شفيق، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
- 21- منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- I-3- المجالات**
- 1- أبا زيد رياض، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 02، 2010.
- 2- أبو تايه بندر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، يونيو 2012.
- 3- إسماعيل محمد ناصر، جاسم نبيل ذنون، ناصر صبر رنا، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
- 4- خوين رضوي، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، بغداد، 2009.
- خوين رضوي، قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، بغداد، 2009.

- 5- الطبولي محمد عبد الحميد، كريم رمضان سعد، علي حمزة العبار ابتسام، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، العدد 02، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، 2015.
- 6- الطعماسة سلامة عبد الله خلف، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015.
- 7- العامري أحمد بن سالم، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة مجلد 17، العدد 02، 2003.
- 8- العبادي هاشم فوزي، الجاف ولاء جودت، استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 09، نوفمبر، 2012.
- 9- العزام زياد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015.
- 10- قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد 14، الجزائر، 2008.
- 11- محمد بشرى هاشم، آيسل جمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والأعمار والإسكان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.
- 12- معراج هواري وشرع مريم، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07: 124-157، 2009.
- 13- معمري حمزة، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014.
- 14- مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.

15- نجم عبد المجيد نجيب، كريم خوله صدر الدين، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014.

16- النور مروان محمد، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، فلسطين، 2012.

#### I-4- النصوص القانونية

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 88 - 62 مؤرخ في 4 شعبان عام 1408 الموافق لـ 22 مارس سنة 1988 يتضمن أحداث مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية في جيجل.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، مرسوم تنفيذي رقم 98 - 221 مؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق لـ 07 يوليو سنة 1998.

3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 09 - 92 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03 - 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003.

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 12- 362 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003.

5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 45، مرسوم تنفيذي رقم 03-258 مؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق لـ 22 يوليو سنة 2003.

#### II- المراجع باللغة الأجنبية

##### II-1- الكتب

1- jean francois, **souterain organisation et gestion del'entreprise**, copyright éditions foucheur, paris, 2006

2- Meur Olivier, **Management interculturel-stratégie organisation**, 3 édition dunod, paris,2008

3- Murrell K.L, and M., Meredith, **Empowering Employee**, McGraw-Hill, New York, 2000

4- p.silverthorne colin, **organizational psychology in across cultural perspective**, university press, newyork, 2005.

5- R.Daft, **organization theory and desigen**, 7th.ed.ohaio, south westem college publishing, 2001

## II-2-المجلات

1- Davoudi Mousavi, S. M., **A Comprehensive study of Organizational Citizenship Behavior (OCB): Introducing The Term, Clarifying its consequences and identifying its Antecedent**, Journal of Economics and Management, India, Vol. 01, May 2012.

2- Dipaola, michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate** Journal of school leadership, Vol. 11, 2001.

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

4- Noruzy. A, **Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol. 04, No. 07, July 2011.

5- Tastan, M. and Yilmaz, K., **Organizational Citizenship and Organizational Justice Scale's Adaptation to Turkish**, Education and Science, Vol. 33, No. 150, 2008.

6- Unal, O. F., **Relationship between The facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol. 18, No. 01, 2013.

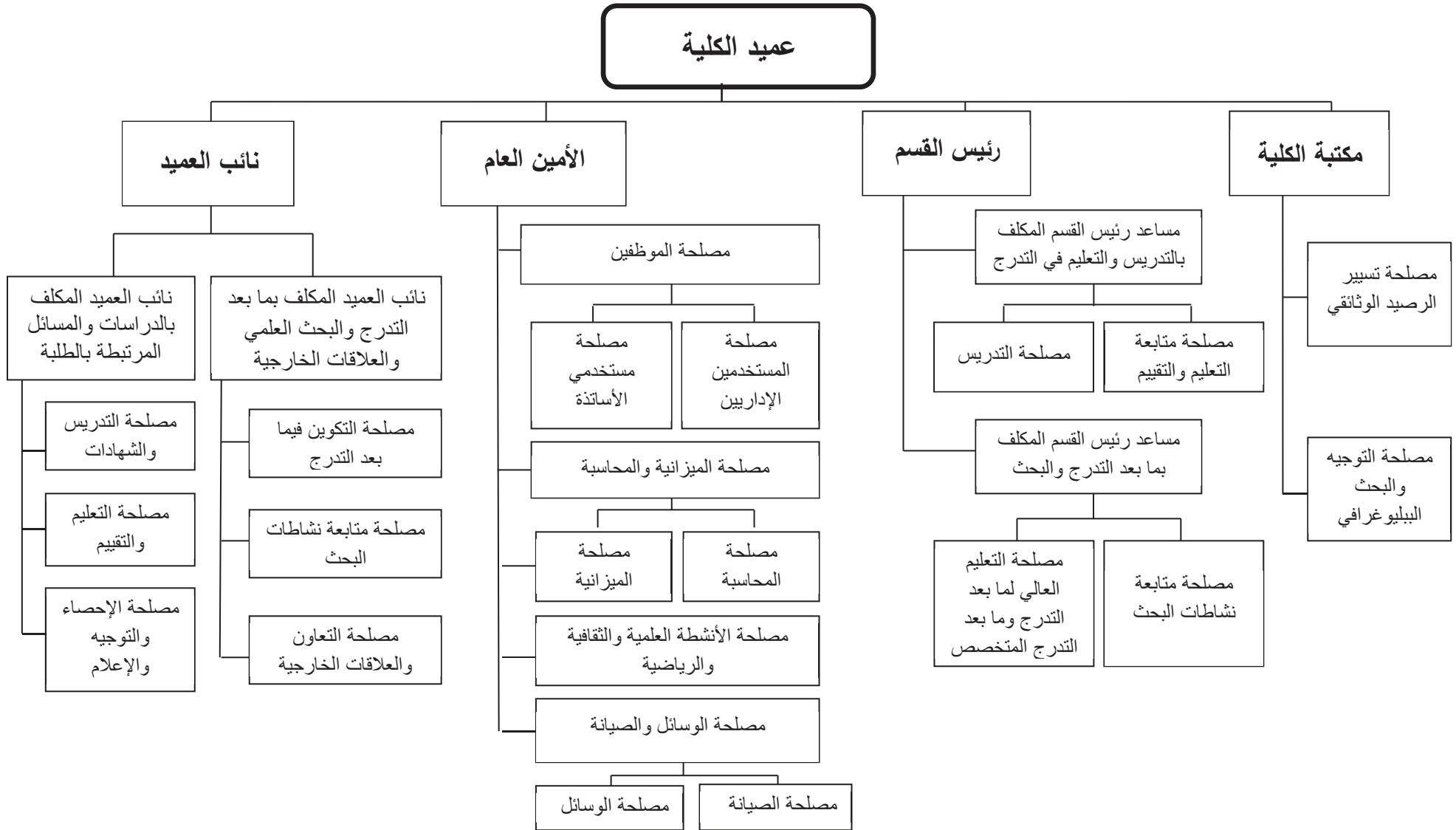
7- yen, hsiuju R., Li, Eldon. Y, Niehoff, Brian. P, **Do Organizational citizenship behaviors lead to information system success? testing the mediation effects of integration climate and project management**, journal of information & Management, vol.45, 2008.





الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## الملحق رقم (02): الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الموضوع/ تحكيم الاستبانة

في إطار القيام بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل".

يهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي كليات جامعة جيجل قطب تاسوست، وسيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من موظفي كليات جامعة جيجل قطب تاسوست ونظرا لما تتمتعون به من خبرة في هذا المجال نرجو منكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم السديد من حيث:

- مناسبة العبارات للمجال الذي تنتمي إليه.
- صلاحية العبارات ووضوحها.
- عبارات ترغبون في حذفها أو إضافتها.
- اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهرة رحاي.
- زينب خيضر.

2017/2016

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

## 1- الجنس:

ذكر  أنثى

## 2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

## 3- المؤهل العلمي:

ثانوي  مهني  جامعي

## 4- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

## المحور الأول: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

| الأبعاد           | العبارات المقترحة  | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|-------------------|--|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|
| الثقافة التنظيمية | 1- يتم التعامل معنا باحترام رغم اختلاف مستوياتنا.                      |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- لا يوجد تفريق في التعامل بين الرجال والنساء.                        |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- يتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة بدون تحيز.                           |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- يلزمنا النظام الداخلي للجامعة باحترام الوقت.                        |                 |           |       |       |           |
|                   | 5- نتلقى الدعم اللازم من الجامعة من خلال توفيرها لنا المعلومات.        |                 |           |       |       |           |
| المشاركة          | 1- هناك ثقافة التشارك في المعلومات بين الأفراد.                        |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- يتم اشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بعلمي.                          |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- المهام التي أقوم بها واضحة لتحقيق الهدف.                            |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- أشارك مع زملائي في اختيار إجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الأهداف |                 |           |       |       |           |
|                   | 5- أهداف الجماعة لها أولوية عند أهدافي الخاصة.                         |                 |           |       |       |           |
|                   | 6- أعمل مع زملائي بطريقة متناصفة.                                      |                 |           |       |       |           |
| التعاون           | 1- أحصل على تحفيزات مادية عند قيامي بمجهود إضافي.                      |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- أحصل على الشكر والامتنان عند قيامي بالعمل بشكل متميز.               |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- يتعامل الرئيس معي مباشرة ليقوي ثقتي بنفسي.                          |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- يثق الرئيس بالقرارات التي أتخذها في عملي.                           |                 |           |       |       |           |
|                   | 5- أساعد زملائي في وحدات أخرى.   |                 |           |       |       |           |

|  |  |  |  |  |  |                   |
|--|--|--|--|--|--|-------------------|
|  |  |  |  |  | 1- أقدم أفكار مبتكرة لإحداث التغيير نحو الأحسن.  | المبادرة الريادية |
|  |  |  |  |  | 2- يتم تشجيعي على استخدام أساليب جديدة في العمل. |                   |
|  |  |  |  |  | 3- يوجد مجال للتعبير عن العمل.                   |                   |
|  |  |  |  |  | 4- هناك تهمين لاقتراحاتي في العمل.               |                   |
|  |  |  |  |  | 5- أحقق طموحي من خلال قيامي بعملية.              |                   |
|  |  |  |  |  | 6- أنجز عملي بحرية دون أن أشعر بعبء الرقابة.     |                   |

## المحور الثاني: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

| الأبعاد                       | العبارات المقترحة | غير موافق تماما  | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|-------------------------------|-------------------|--|-----------|-------|-------|-----------|
| سلوك المواطنة الموجهة للأفراد | الإلتزام          | 1- أساعد زملائي في تأدية مهامهم دون طلب مني.                           |           |       |       |           |
|                               |                   | 2- أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.                            |           |       |       |           |
|                               |                   | 3- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.               |           |       |       |           |
|                               |                   | 4- أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.                |           |       |       |           |
|                               |                   | 5- أفضل زملائي باختيار وقت الإجازة                                     |           |       |       |           |
| المجاملات                     |                   | 1- أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل.                 |           |       |       |           |
|                               |                   | 2- أساعد زملائي على حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة. |           |       |       |           |
|                               |                   | 3- يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي.                              |           |       |       |           |
|                               |                   | 4- أتكلم بكل سرور مع الآخرين عن مزايا العمل في منظمتي.                 |           |       |       |           |
|                               |                   | 5- أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين.   |           |       |       |           |



|  |  |  |  |  | سلوك المواطنين الموجه نحو المؤسسة   |                |
|--|--|--|--|--|---|----------------|
|  |  |  |  |  | 1- أنا على استعداد دائم لتحمل المضايقات سواء من الرئيس أو الزملاء دون شكوى.                     | الروح الرياضية |
|  |  |  |  |  | 2- أتسامح مع زملائي دائماً عند نشوء صراعات بيننا.   |                |
|  |  |  |  |  | 3- أتحمّل المشكلات دون شكوى وأتجنب إعطاءها حجم أكبر من حجمها الطبيعي.                           |                |
|  |  |  |  |  | 4- لدي القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير.   |                |
|  |  |  |  |  | 5- أحب من يقدم لي النصيحة والمشورة وأقبل أيًا ممن يظهر أنه أفضل مني.                            |                |
|  |  |  |  |  | 6- أطلب إعطاء الرأي والمشورة من رئيسي في بعض المهام بالرغم من طريقته غير اللائقة في التعامل معي |                |
|  |  |  |  |  | 1- أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.  | روح الضمير     |
|  |  |  |  |  | 2- لا أستعمل التحرك في مكان العمل لتضييع الوقت.   |                |
|  |  |  |  |  | 3- أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك.  |                |
|  |  |  |  |  | 4- أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.   |                |
|  |  |  |  |  | 5- أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.  |                |
|  |  |  |  |  | 1- أعمل على إظهار صورة جيدة عن المنظمة التي أنتمي إليها.  | السلوك الحضاري |
|  |  |  |  |  | 2- أحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام.   |                |
|  |  |  |  |  | 3- أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة التي أنتمي إليها.                                 |                |
|  |  |  |  |  | 4- أحافظ على ممتلكات المنظمة وأدافع عنها.   |                |
|  |  |  |  |  | 5- أحدث زملائي على العمل لصالح المنظمة بدلاً من تضييع الوقت في الاتصالات الجانبية.              |                |

## الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

| الجامعة | الكلية                                    | الرتبة الوظيفية      | المحكم            |
|---------|---|----------------------|-------------------|
| جيجل    | العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ التعليم العالي | بو خمم عبد الفتاح |
| جيجل    | العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ مساعد أ        | كرامش بلال        |
| جيجل    | العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ مساعد أ        | شاطر شفيق         |
| جيجل    | العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | أستاذ محاضر أ        | نجيمي عيسى        |

## الملحق رقم (04): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير/ تخصص تسيير الموارد البشرية

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير جامعة جيجل-

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف بحثنا المتمثلة في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة جيجل. لذا فإننا نشكر تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة وإعطائكم إيها الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل مؤكداً على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية التامة و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ختاماً نشكر لكم حسن تعاونكم.

بيانات عامة لملأ الاستمارة:

- لا يتم كتابة الاسم واللقب.

- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

- ضع الإشارة (X) داخل الخانة التي تمثل رأيك.

الطالبين:

\* فاطمة الزهرة رحاي

\* زينب خيضر

الأستاذة المشرفة:

\* جنات بوخمم

السنة الجامعية: 2016/2017.

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

## 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 فأكثر

## 3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي  ثانوي

مهني  جامعي

## 4- سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## 5- الحالة الاجتماعية:

أعزب(ة)  متزوج(ة)

## الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

## المحور الأول: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

| الأبعاد           | العبارات المقترحة   | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|-------------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|
| الثقافة التنظيمية | 1- يتم التعامل معنا باحترام رغم اختلاف مستوياتنا التنظيمية.                               |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- لا يوجد تفريق في التعامل بين الموظفين حسب الجنس.                                       |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- يتم تزويدنا بالمعلومات اللازمة بدون تحيز.  |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- يلزمنا النظام الداخلي للجامعة باحترام الوقت.   |                 |           |       |       |           |
|                   | 5- نتلقى الدعم اللازم من الجامعة من خلال توفيرها لنا المعلومات وأدوات العمل التي نحتاجها. |                 |           |       |       |           |
| الهدفية           | 1- المهام التي أقوم بها واضحة لتحقيق الهدف.   |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- أشارك مع زملائي في اختيار إجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق الأهداف.                   |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- أهداف الجماعة لها أولوية على أهدافي الخاصة.  |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- يشارك الموظفون في تحديد الأهداف اللازمة لتطوير الجامعة سنويا.                          |                 |           |       |       |           |
| التميز            | 1- أحصل على تحفيزات مادية عند قيامي بمجهود إضافي.   |                 |           |       |       |           |
|                   | 2- أحصل على الشكر والامتنان عند قيامي بالعمل بشكل متميز.                                  |                 |           |       |       |           |
|                   | 3- توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء.                        |                 |           |       |       |           |
|                   | 4- يثق الرئيس بالقرارات التي أتخذها في عملي.  |                 |           |       |       |           |
|                   | 5- المتميزون في الأداء هم الأولي بالترشح للدورات التدريبية.                               |                 |           |       |       |           |

|  |  |  |  |  |   |                   |
|--|--|--|--|--|---|-------------------|
|  |  |  |  |  | 1- أقدم أفكار مبتكرة لإحداث التغيير نحو الأحسن.                       | المبادرة الفردية  |
|  |  |  |  |  | 2- يتم تشجيعي على استخدام أساليب جديدة في العمل.                      |                   |
|  |  |  |  |  | 3- يوجد مجال للتعبير عن الآراء في العمل.                              |                   |
|  |  |  |  |  | 4- هناك تهمين لاقتراحاتي في العمل.                                    |                   |
|  |  |  |  |  | 5- أحقق طموحي من خلال قيامي بعملية.                                   |                   |
|  |  |  |  |  | 6- أنجز عملي بحرية دون أن أشعر بعبء الرقابة.                          |                   |
|  |  |  |  |  | 1- يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد. | الاتصال والمشاركة |
|  |  |  |  |  | 2- تشجع الإدارة الموظفين على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز الأعمال.   |                   |
|  |  |  |  |  | 3- توجد ثقافة تشارك المعلومات بين الأفراد.                            |                   |
|  |  |  |  |  | 4- يتم إشراكي في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتي.                       |                   |

## المحور الثاني: العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

| الأبعاد  | العبارات المقترحة  | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|--|--|-----------------|-----------|-------|-------|-----------|
| سلوك المواطنة الموجهة نحو الأقران                                    | الإيثارية  |                 |           |       |       |           |
|  | 1- أساعد زملائي في تأدية مهامهم عند الحاجة.                            |                 |           |       |       |           |
|  | 2- أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.                            |                 |           |       |       |           |
|  | 3- أوجه وأساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.               |                 |           |       |       |           |
| المعاملة   | 4- أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.                |                 |           |       |       |           |
|  | 1- أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي في العمل.                 |                 |           |       |       |           |
|  | 2- أساعد زملائي على حل الصراعات وسوء الفهم للحفاظ على بيئة عمل مناسبة. |                 |           |       |       |           |
|  | 3- يؤخذ برأيي قبل إجراء أي تعديل في عملي.                              |                 |           |       |       |           |
|  | 4- أتكلم بكل سرور مع الآخرين عن مزايا العمل في منظمتي.                 |                 |           |       |       |           |
| 5- أحترم المنظمة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين. |  |                 |           |       |       |           |

|  |  |  |  |  | سلوك المواطنين الموجه نحو المؤسسة |  |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------|--|
|  |  |  |  |  | الروح الرياضية                    |  |
|  |  |  |  | 1- لا ألجأ إلى الشكوى عند حدوث مضايقات من الرئيس أو الزملاء.                     |                                   |  |
|  |  |  |  | 2- أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.                                 |                                   |  |
|  |  |  |  | 3- لدي القدرة على تحمل المهام الصعبة دون تدمير.                                  |                                   |  |
|  |  |  |  | 4- أحب من يقدم لي النصيحة والمشورة وأقبل أيا ممن يظهر أنه أفضل مني.              |                                   |  |
|  |  |  |  | 1- أحرص على الحضور إلى مكان العمل في الوقت دون تأخر.                             | روح الضمير                        |  |
|  |  |  |  | 2- أستغل وقت عملي كاملا دون تضييعه في التحرك داخل مكان العمل.                    |                                   |  |
|  |  |  |  | 3- أتقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك.                         |                                   |  |
|  |  |  |  | 4- أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصلحتي الشخصية.                            |                                   |  |
|  |  |  |  | 5- أحرص على إكمال عملي بالرغم من انتهاء دوامي.                                   |                                   |  |
|  |  |  |  | 1- أعمل على إظهار صورة جيدة عن المنظمة التي أنتمي إليها.                         | السلوك الحضاري                    |  |
|  |  |  |  | 2- أحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام.  |                                   |  |
|  |  |  |  | 3- أقدم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة التي أنتمي إليها.                  |                                   |  |
|  |  |  |  | 4- أحافظ على ممتلكات المنظمة وأدافع عنها.  |                                   |  |
|  |  |  |  | 5- أحث زملائي على العمل لصالح المنظمة بدلا من تضييع الوقت في الاتصالات الجانبية. |                                   |  |
|  |  |  |  | 6- أحرص على حضور الاجتماعات في الوقت المناسب.                                    |                                   |  |



## الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرونباخ

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,735              | ,716   | 5                 |

معامل الثبات الداخلي لبعء القيم المشتركة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,670              | ,678   | 4                 |

معامل الثبات الداخلي لبعء الهدف المشترك

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,831              | ,823   | 5                 |

معامل الثبات الداخلي لبعء الثقة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,745              | ,738   | 6                 |

معامل الثبات الداخلي لبعء المبادرة الفردية

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,764              | ,762   | 4                 |

معامل الثبات الداخلي لبعء الاتصال

والمشاركة

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,872              | ,878   | 24                |

معامل الثبات الداخلي للمحور الأساسي

الثقافة التنظيمية

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,745              | ,755   | 24                |

معامل الثبات الداخلي لمحور سلوك  
المواطنة التنظيمية

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,889              | ,895   | 48                |

معامل الثبات الداخلي للاستبيان ككل

## الملحق رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية

## الجنس

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 21        | 35,0        | 35,0               | 35,0               |
| أنثى       | 39        | 65,0        | 65,0               | 100,0              |
| Total      | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

## السن

|                         | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 30 سنة    | 6         | 10,0        | 10,0               | 10,0               |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 47        | 78,3        | 78,3               | 88,3               |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 7         | 11,7        | 11,7               | 100,0              |
| Total                   | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الحالة الاجتماعية

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أعزب | 19        | 31,7        | 31,7               | 31,7               |
| متزوج       | 41        | 68,3        | 68,3               | 100,0              |
| Total       | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

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

## المؤهل العلمي

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ثانوي | 10        | 16,7        | 16,7               | 16,7               |
| مهني         | 11        | 18,3        | 18,3               | 35,0               |
| جامعي        | 39        | 65,0        | 65,0               | 100,0              |
| Total        | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

## سنوات الخبرة

|                           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide قل من 05 سنوات     | 12        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
| من 05 إلى أقل من 10 سنوات | 40        | 66,7        | 66,7               | 86,7               |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة   | 7         | 11,7        | 11,7               | 98,3               |
| 15 سنة فأكثر              | 1         | 1,7         | 1,7                | 100,0              |
| Total                     | 60        | 100,0       | 100,0              |                    |

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

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيم المشتركة

|   |            | Statistiques  |  |  |   |   |                |
|---|------------|---|--|--|---|---|----------------|
|   |            | يتم التعامل معنا<br>باحترام رغم اختلاف<br>مستوياتنا التنظيمية | لا يوجد تفريق في<br>التعامل بين<br>الموظفين حسب<br>الجنس | يتم تزويدنا<br>بالمعلومات<br>اللازمة بدون<br>تحييز | يلزمنا النظام<br>الداخلي للجامعة<br>باحترام الوقت | نتلقى الدعم اللازم من<br>الجامعة من خلال<br>توفيرها لنا المعلومات<br>وأدوات العمل التي<br>نحتاجها | القيم المشتركة |
| N | Valide     | 60  | 60   | 60   | 60  | 60  | 60             |
|   | Manquante  | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   | 0              |
|   | Moyenne    | 3,80  | 3,48   | 3,35   | 4,18  | 3,32  | 3,63           |
|   | Ecart-type | ,840  | 1,112  | 1,039  | ,469  | ,983  | ,639           |
|   | Somme      | 228   | 209  | 201  | 251   | 199   | 218            |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهدف المشترك

|   |            | Statistiques                                  |   |  |  |               |
|---|------------|---|---|--|--|---------------|
|   |            | المهام التي أقوم<br>بها واضحة لتحقيق<br>الهدف | أنتشارك مع زملائي في اختيار<br>إجراءات وطرق العمل اللازمة<br>لتحقيق الأهداف | أهداف الجماعة لها<br>أولوية على أهدافي<br>الخاصة | يشارك الموظفون في<br>تحديد الأهداف اللازمة<br>لتطوير الجامعة سنويا | الهدف المشترك |
| N | Valide     | 60  | 60  | 60   | 60   | 60            |
|   | Manquante  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0             |
|   | Moyenne    | 3,72  | 3,75  | 3,78   | 3,10   | 3,62          |
|   | Ecart-type | ,804  | ,628  | ,739   | 1,069  | ,516          |
|   | Somme      | 223   | 225   | 227  | 186  | 217           |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الثقة

## Statistiques

|            |           | أحصل على تحفيزات<br>مادية عند قيامي<br>بمجهود إضافي | أحصل على الشكر<br>والامتنان عند قيامي<br>بالعمل بشكل متميز | توزع الإدارة المكافآت<br>بين الموظفين بناء<br>على نتائج تقييم الأداء | يثق الرئيس<br>بالقرارات التي<br>أخذها في عملي | المتميزون في الأداء هم<br>الأولى بالترشح للدورات<br>التدريبية | الثقة |
|------------|-----------|---|--|--|---|---|-------|
| N          | Valide    | 60  | 60   | 60   | 60  | 60  | 60    |
|            | Manquante | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   | 0     |
| Moyenne    |           | 3,22  | 3,53   | 3,37   | 3,65  | 3,68  | 3,49  |
| Ecart-type |           | ,993  | ,747   | ,901   | ,659  | ,651  | ,635  |
| Somme      |           | 193   | 212  | 202  | 219   | 221   | 209   |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المبادرة الفردية

## Statistiques

|            |           | أقدم أفكار<br>مبتكرة لإحداث<br>التغيير نحو<br>الأحسن | يتم تشجيعي على<br>استخدام أساليب<br>جديدة في العمل | يوجد مجال<br>للتعبير عن<br>الآراء في<br>العمل | هناك تهمين<br>لاقتراحاتي في<br>العمل | أحقق طموحي<br>من خلال قيامي<br>بعملي | أنجز عملي بحرية<br>دون أن أشعر بعبء<br>الرقابة | المبادرة<br>الفردية |
|------------|-----------|--|--|---|--------------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------|
| N          | Valide    | 60   | 60   | 60  | 60                                   | 60                                   | 60   | 60                  |
|            | Manquante | 0  | 0  | 0   | 0                                    | 0                                    | 0  | 0                   |
| Moyenne    |           | 3,73   | 3,33   | 3,35  | 3,32                                 | 3,68                                 | 3,57   | 3,59                |
| Ecart-type |           | ,686   | 1,020  | 1,005   | 1,000                                | ,911                                 | ,890   | ,575                |
| Somme      |           | 224  | 200  | 201   | 199                                  | 221                                  | 214  | 215                 |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الاتصال والمشاركة

## Statistiques

|            |           | يتم إشراكي في اتخاذ<br>القرارات الخاصة<br>بوظيفتي | توجد ثقافة تشارك<br>المعلومات بين<br>الأفراد | تشجع الإدارة الموظفين على<br>التعاون والعمل الجماعي<br>لإنجاز الأعمال | يتم إشراكي في اتخاذ<br>القرارات الخاصة<br>بوظيفتي | الاتصال<br>والمشاركة |
|------------|-----------|---|--|---|---|----------------------|
| N          | Valide    | 60  | 60   | 60  | 60  | 60                   |
|            | Manquante | 0   | 0  | 0   | 0   | 0                    |
| Moyenne    |           | 3,45  | 3,23   | 3,27  | 3,32  | 3,37                 |
| Ecart-type |           | ,928  | ,890   | 1,006   | ,983  | ,715                 |
| Somme      |           | 207   | 194  | 196   | 199   | 202                  |

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

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإيثار

## Statistiques

|            |           | أساعد زملائي في<br>تأدية مهامهم عند<br>الحاجة | أساعد زملائي عند<br>غيابهم عن العمل<br>طواعية | أوجه وأساعد الأفراد الجدد<br>في العمل دون طلبهم ذلك<br>مني | أتحمل مسؤوليات إضافية<br>في العمل من أجل<br>مساعدة زملائي | الإيثار |
|------------|-----------|---|---|--|---|---------|
| N          | Valide    | 60  | 60  | 60   | 60  | 60      |
|            | Manquante | 0   | 0   | 0  | 0   | 0       |
| Moyenne    |           | 4,22  | 4,05  | 4,20   | 3,83  | 4,08    |
| Ecart-type |           | ,555  | ,699  | ,684   | ,886  | ,511    |
| Somme      |           | 253   | 243   | 252  | 230   | 245     |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المجاملة

## Statistiques

|            |           | أساعد زملائي على<br>حل الصراعات<br>وسوء الفهم للحفاظ<br>على بيئة عمل<br>مناسبة | أستطيع المحافظة<br>على علاقات جيدة<br>مع زملائي في<br>العمل | يؤخذ برأيي قبل<br>إجراء أي تعديل في<br>عملي | أتكلم بكل سرور مع<br>الآخرين عن مزايا<br>العمل في منظمتي | أحترم المنظمة التي<br>أنتمي إليها وأتحدث<br>بكل افتخار عنها مع<br>الآخرين | المجاملة |
|------------|-----------|--|---|---|--|---|----------|
| N          | Valide    | 60   | 60  | 60  | 60   | 60  | 60       |
|            | Manquante | 0  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0        |
| Moyenne    |           | 4,18   | 4,03  | 2,70  | 3,43   | 3,57  | 3,58     |
| Ecart-type |           | ,596   | ,688  | 1,266                                       | ,909   | ,890  | ,511     |
| Somme      |           | 251  | 242   | 162   | 206  | 214   | 215      |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الروح الرياضية

## Statistiques

|            |           | لا ألجأ إلى الشكوى<br>عند حدوث مضايقات<br>من الرئيس أو الزملاء | أتسامح مع زملائي<br>دائما عند نشوء<br>صراعات بيننا | لدي القدرة على تحمل<br>المهام الصعبة دون<br>تذمر | أحب من يقدم لي النصيحة<br>والمشورة وأقبل أيا ممن<br>يظهر أنه أفضل مني | الروح الرياضية |
|------------|-----------|--|--|--|---|----------------|
| N          | Valide    | 60   | 60   | 60   | 60  | 60             |
|            | Manquante | 0  | 0  | 0  | 0   | 0              |
| Moyenne    |           | 3,05   | 3,60   | 3,57   | 4,25  | 3,62           |
| Ecart-type |           | 1,171  | ,995   | 1,198  | ,654  | ,648           |
| Somme      |           | 183  | 216  | 214  | 255   | 217            |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء روح الضمير

## Statistiques

|            |           | أحرص على الحضور<br>إلى مكان العمل في<br>الوقت دون تأخر | أستغل وقت عملي<br>كاملا دون تضييعه في<br>التحرك داخل مكان<br>العمل | أتحيد بالوقت المقرر<br>للراحة ولا أستغل<br>وقت زائد عن ذلك | أحافظ على وسائل<br>العمل ولا أستغلها<br>لمصلحتي<br>الشخصية | أحرص على إكمال<br>عملي بالرغم من<br>انتهاء دوامي | روح<br>الضمير |
|------------|-----------|--|--|--|--|--|---------------|
| N          | Valide    | 60   | 60   | 60   | 60   | 60   | 60            |
|            | Manquante | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0             |
| Moyenne    |           | 3,95   | 3,75   | 3,73   | 4,15   | 3,58   | 3,83          |
| Ecart-type |           | ,769   | ,856   | ,899   | ,732   | 1,169  | ,692          |
| Somme      |           | 237  | 225  | 224  | 249  | 215  | 230           |

## المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء السلوك الحضاري

## Statistiques

|            |           | أعمل على إظهار<br>صورة جيدة عن<br>المنظمة التي<br>أنتمي إليها | أحرص على<br>متابعة أنشطة<br>المنظمة<br>باهتمام | أقدم بعض<br>الاقتراحات<br>البناءة لتطوير<br>المنظمة التي<br>أنتمي إليها | أحافظ على<br>ممتلكات<br>المنظمة<br>وأدافع عنها | أحث زملائي على<br>العمل لصالح المنظمة<br>بدلا من تضييع الوقت<br>في الاتصالات الجانبية | أحرص على<br>حضور<br>الاجتماعات في<br>الوقت المناسب | السلوك<br>الحضاري |
|------------|-----------|---|--|---|--|---|--|-------------------|
| N          | Valide    | 60  | 60   | 60  | 60   | 60  | 60   | 60                |
|            | Manquante | 0   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0                 |
| Moyenne    |           | 3,88  | 3,22   | 3,35  | 3,97   | 3,47  | 3,62   | 3,58              |
| Ecart-type |           | ,825  | 1,091  | ,899  | ,712   | ,833  | ,846   | ,574              |
| Somme      |           | 233   | 193  | 201   | 238  | 208   | 217  | 215               |



الملخص

الملخص

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين والموظفات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرة بـ 60 مفردة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حول أفراد العينة وآرائهم، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم المشتركة، الهدف المشترك الثقة، المبادرة الفردية، الاتصال والمشاركة) و سلوك المواطنة التنظيمية للعينة المدروسة حيث اختلفت درجة أثر كل بعد من الأبعاد المذكورة، كما أن النتائج توضح أنه لا توجد فروق بين الإناث والذكور لإدراك سلوك المواطنة التنظيمية حسب كل بعد من أبعاد هذا المتغير (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري) ما عدا بعد الإيثار الذي تبين أنه توجد فروق لإدراكه.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم المشتركة، المبادرة الفردية، السلوك الحضاري، سلوك المواطنة التنظيمية.

**Abstract:**

The aim of this study is to identify the impact of organizational culture on organizational citizenship behavior among employees in the Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences, where the study was conducted on a sample of 60 employees, the questionnaire was used as a tool to collect information, and we have used a range of statistical methods to analyze the sample answers and we tested the hypotheses of the study using package for the social sciences programmer SPSS.

The results showed that there is a positive relationship between the dimensions of organizational culture (common values, common purpose trust, individual initiative, communication and participation) and organizational citizenship behavior of the sample studied, Where the effect of each dimension varied, it's also the results showed that there is no difference between male and female perception of organizational citizenship behavior (altruism, courtesy, sportsmanship, spirit of conscience, civilized behavior) except altruism we noted a different perception.

**Keywords:** organizational culture, shared values, individual initiative, of civilized behavior, organizational citizenship behavior.