



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

## المنظومة القيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

### دراسة ميدانية: بمؤسسة سوميفوس (بئر العاتر)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2020

إشراف الدكتورة:

د/أسماء العموري

إعداد الطالبة:

- شريط شيماء

- عمارة رميساء

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
لعموري أسماء	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا
جبلي فاتح	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

قال الله تعالى:

"أَهْ ذُوَاهِ نِكْمٌ وَيَرْكُوبِينَ اللَّأْوَةَ وَالْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِهِ اتَّعَمَّ لَوْ نَزَّ بِيرٌ"

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي جعلنا من خير أمة أخرجت للناس، وألبسنا لباس التقوى خير لباس، الحمد لله الذي أكرمنا فممنحنا فرصة التعلم فتولانا برعايته وكان عوننا لنا، فلك الحمد والشكر قبل كل من يشكر، رب السماوات والأرض، رفع شأن العلم والعلماء،

وقرنهم به وبملائكته بالوحي من السماء،

وصلى الله وسلم على الرسول الكريم، والنبى العظيم، حث على العلم ورغب فيه، وفرق بين سائر الخلق وبين سالكيه، وعلى آله وأزواجه وأصحابه الطيبين الطاهرين،

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد أيها القلوب الطيبة: في مثل هذه المواقف يعجز عن الكلام اللسان، ويضعف بين

الضلوع الجنان، وربما وأنتم لا تشعررون تسبل دموعها العينان

إلى من قيل فيه كاد المعلم أن يكون رسولا إلى كل من لم تبخل علينا بعلمها أستاذتي

وقاموسا لأفكارى الأستاذة المشرفة "الدكتورة لعمورى أسماء"

لتفضلها الإشراف على بحثنا هذا، و التي نمرتنا بفائض عملها و توجيهاتها القيمة التي كان

لها الأثر الطيب فلما جزيل الشكر والتقدير

ولا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أستاذة و طلبة كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية ولا ننسى زملاء وزميلات الدراسة.



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

## محضر تعديل مذكرة الماستر

يشهد الأستاذ: أسماء الموريني. الرتبة: محاضرة. أ.أ. الصفة: مستمخا

يشهد الأستاذ: منالاحمد بويج. الرتبة: محاضرة. أ.أ. الصفة: رئيسة

بأن الطالب(ة): نندريه تتيحي. وعملها: وعملها: روهيس

قد تمت مناقشة مذكرته

بعنوان: المنقوية القديمة وسلوك الكواكب التنظيية

وقام بالتعديلات المطلوبة الآتية:

<input type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	نعم	الجانب الشكلي:
<input type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	نعم	الجانب المنهجي:
<input type="checkbox"/>	لا	<input checked="" type="checkbox"/>	نعم	الجانب المضموني:

- نسمح للطالب بإيداع مذكرته على مستوى الكلية  - لا يسمح للطالب بإيداع مذكرته

إمضاء الأستاذ رئيس اللجنة: أسماء الموريني

إمضاء الأستاذ المشرف: أسماء الموريني  
تبسة في: 2020/11/20





# الفهرس العام



الصفحة	المحتوى
/	إهداء
/	شكر وعرافان
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
4	أولاً: الإشكالية:
5	ثانياً: فرضيات الدراسة:
6	ثالثاً: حدود الدراسة:
6	رابعاً: أهمية البحث:
6	1- الأهمية العلمية:
6	2- الأهمية العملية:
7	خامساً: أهداف البحث:
7	سادساً: أسباب اختيار الموضوع:
7	1- أسباب ذاتية:
7	2- أسباب موضوعية:
8	سابعاً: الدراسات السابقة:
11	ثامناً: تحديد المفاهيم.
<b>الفصل الثاني: مدخل سوسيونظري للثقافة التنظيمية</b>	
16	تمهيد
17	1- أهمية الثقافة التنظيمية
18	2- عناصر ومحددات الثقافة التنظيمية.
18	2-1- عناصر الثقافة التنظيمية.
18	2-2- محددات الثقافة التنظيمية.
19	3- وظائف ومستويات:
20	4- أبعاد الثقافة التنظيمية:

22	5- نواع ومستويات الثقافة التنظيمية:
22	5-1- أنواع الثقافة التنظيمية.
24	5-2- مستويات الثقافة التنظيمية.
25	6- مصادر الثقافة التنظيمية.
28	7- آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.
34	8- نظريات الثقافة التنظيمية.
38	خلاصة
<b>الفصل الثالث: مدخل سوسيو نظري لسلوك المواطنة التنظيمية</b>	
40	تمهيد
41	- أهمية و أنماط المواطنة التنظيمية:
41	1-1- أهمية المواطنة التنظيمية.
42	1-2- أنماط المواطنة التنظيمية.
43	3- خصائص المواطنة التنظيمية:
44	4- علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم:
44	4-1- المناخ التنظيمي:
45	4-2- الروح المعنوية:
45	4-3- العدالة التنظيمية:
45	4-4- القيادة الإدارية:
46	4-5- الرضا الوظيفي:
46	5- أبعاد المواطنة التنظيمية
48	6- آثار ومحددات المواطنة التنظيمية:
48	6-1- آثار المواطنة التنظيمية:
49	6-2- محددات المواطنة التنظيمية:
51	7- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:
51	7-1- مدخل التبادل الاجتماعي.
52	7-2- مدخل التعاون.
52	8- معوقات المواطنة التنظيمية.
55	خلاصة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
57	تمهيد
57	_منهج الدراسة
57	2_ مجالات الدراسة
58	أ _ المجال المكاني:
60	ب _ الموقع الجغرافي:
60	3_ أدوات جمع البيانات:
61	أ - استمارة الاستبيان:
61	ب- أساليب تحليل البيانات:
61	- الاساليب الكمية
61	- الاساليب الكيفية
57	4 _ مجتمع الدراسة:
الفصل الخامس: عرض البيانات الميدانية وتحليلها ونتائج دراستها	
63	(1) عرض و تحليل البيانات
	(2) مناقشة نتائج الدراسة
	(3) خاتمة
	(4) قائمة المصادر و المراجع
	(5) الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
90	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	01
63	توزيع أفراد عينة حسب السن	02
64	توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي	03
65	توزيع أفراد عينة حسب مدة الخبرة داخل المؤسسة	04
66	توزيع أفراد عينة حسب رتبة الوظيفة	05
67	توزيع أفراد عينة حسب الحالة المدنية	06
68	إجابات المبحوثين حول السؤال هل إلقاء التحية موجود بينكم	07
69	إجابات المبحوثين حول السؤال هل في رأيك للمحبة دور هام في خلق الانسجام بين العمال	08
70	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك ثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم	09
71	يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال يمكن اعتبار التعاون حافز ايجابي للاستمرارية العمل في مؤسستك	10
72	إجابات المبحوثين حول السؤال هل يسمح لك بأداء فريضة الصلاة في أوقاتها	11
73	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة وغيرها	12
74	إجابات المبحوثين حول السؤال في حالة حدوث طارئ هل تنوب زميلك في العمل	13
75	إجابات المبحوثين حول السؤال هل مستواك التعليمي يمنحك الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة	14
76	إجابات المبحوثين حول السؤال هل أنت مهتم بمتابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة	15

77	إجابات المبحوثين حول السؤال في حلة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة في ستشارك	16
78	إجابات المبحوثين حول السؤال هل أن المؤسسة تنظم لقاءات أو أنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة	17
79	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك تطبيق صارم فيما يخص اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة	18
80	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية	19
81	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد انضباطك في المؤسسة	20
82	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحترم مواقيت الدخول والخروج للمؤسسة	21
83	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك	22
84	إجابات المبحوثين حول السؤال في اعتقادك أن قرابة الدم تحت على التقارب في المؤسسة	23
85	إجابات المبحوثين حول السؤال هل التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال تطوعية	24
86	إجابات المبحوثين حول السؤال حسب رأيك هناك عدل داخل المؤسسة يجعلك تشعر بالمؤسسة الاجتماعية اتجاه وظائفك	25
87	العلاقة بين المستوى التعليمي و منح الفرص في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة	26
88	العلاقة بين الخبرة و نيابة زميلك اثناء حدوث طارئ في العمل.	27
89	علاقة السن و متابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة	28

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
63	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	01
64	توزيع أفراد عينة حسب السن	02
65	توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي	03
66	توزيع أفراد عينة حسب مدة الخبرة داخل المؤسسة	04
67	توزيع أفراد عينة حسب رتبة الوظيفة	05
68	توزيع أفراد عينة حسب الحالة المدنية	06
69	إجابات المبحوثين حول السؤال هل إلقاء التحية موجود بينكم	07
70	إجابات المبحوثين حول السؤال هل في رأيك للمحبة دور هام في خلق الانسجام بين العمال	08
71	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك ثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم	09
72	يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال يمكن اعتبار التعاون حافز ايجابي للاستمرارية العمل في مؤسستك	10
73	إجابات المبحوثين حول السؤال هل يسمح لك بأداء فريضة الصلاة في أوقاتها	11
74	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة وغيرها	12
75	إجابات المبحوثين حول السؤال في حالة حدوث طارئ هل تنوب زميلك في العمل	13
76	إجابات المبحوثين حول السؤال هل مستواك التعليمي يمنحك الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة	14
77	إجابات المبحوثين حول السؤال هل أنت مهتم بمتابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة	15

78	إجابات المبحوثين حول السؤال في حلة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة في ستشارك	16
79	إجابات المبحوثين حول السؤال هل أن المؤسسة تنظم لقاءات أو أنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة	17
80	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك تطبيق صارم فيما يخص اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة	18
81	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية	19
82	إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد انضباطك في المؤسسة	20
83	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحترم مواقيت الدخول والخروج للمؤسسة	21
84	إجابات المبحوثين حول السؤال هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك	22
85	إجابات المبحوثين حول السؤال في اعتقادك أن قرابة الدم تحت على التقارب في المؤسسة	23
86	إجابات المبحوثين حول السؤال هل التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال تطوعية	24
87	إجابات المبحوثين حول السؤال حسب رأيك هناك عدل داخل المؤسسة يجعلك تشعر بالمؤسسة الاجتماعية اتجاه وظائفك	25
88	العلاقة بين المستوى التعليمي و منح الفرص في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة	26
90	العلاقة بين الخبرة و نيابة زميلك اثناء حدوث طارئ في العمل.	27
91	علاقة السن و متابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة.	28

مَدِينَةُ



تعد التنظيمات كيانات اجتماعية هادفة، لها من الميكانيزمات والآليات ما يحافظ على وجودها ويكفل بقاؤها واستمرارها، وهي بناءات طالما سعت إلى تحقيق أهداف سطرت ومقاصد حددت وفي هذا السبيل تعمل جاهدة للحفاظ على بيئتها الداخلية، واستقرارها التنظيمي واستغلال مواردها البشرية كما أنها مجاديف الإنتاج والإبداع وسواعد الأداء من خلال هيكله منطقاتهم وتعزيز مفاهيم الولاء والالتزام لديهم والاتساق مع المنظومة المعيارية القيمية للبنية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن موضوع القيم من المواضيع الهامة والحديثة في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية وهو "بكر" من حيث التناول والدراسة، ومعظم ما كتب في هذا المجال شحيح وبعاني نقصا فادحا...وما وجد منه يتناول غالبا موضوع القيم من منطلق العلاقات الرأسية العمودية أي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، أين يغيب الاهتمام بالعلاقات الأفقية.

أما من حيث الدراسة فقد طرحت أفكار عديدة محاولة تفسير السلوك الإنساني داخل تنظيمات العمل وفي هذا الصدد اشتهرت ثلاثة اتجاهات أساسية اتجاها أولا يعتقد بعقلة ورسمية سلوك الأفراد الإنساني والذي يفسره في ضوء المراكز والأدوار التي يؤديها وتعامل الأفراد ينحصر في حدود العلاقات الرسمية التي يفرضها التنظيم عليهم وتحد اللوائح والتعليمات حدود السلطة والمسؤولية والاتجاه الثاني (العلاقات الإنسانية) الذي يرجع السلوك الإنساني داخل التنظيمات إلى اعتبارات نفسية سيكولوجية المبني على أساسها يرتبط و يتوحد أعضاء التنظيم فيما بينهم، و ينمون معايير وقيم خاصة بأدائهم بعيدا عن تنظيمهم الرسمي.

ورغم التعارض الواضح لكلا الاتجاهين غير أنهما يشتركان في تفسير السلوك الإنساني في خصم أداء الفرد للدور المنوط به داخل التنظيم و يختزل فيه، وفي ضوء اعتبارات من داخل المنظمة فحسب، حيث ينظران إلى التنظيم نسقا مغلقا، وهذا الفهم والتصور النظري لتنظيمات غير دقيق. فالسلوك الإنساني لا تحدده فقط عوامل تنظيمية داخلية، بل هناك عوامل أخرى مصدرها البيئة الخارجية المحيطة وهو جوهر الاتجاه الثالث، فالتنظيمات انساق مفتوحة على المجتمع الخارجي، الذي يفرض على المنظمات نوعا من التأثير، يجب على هاته المنظمات التعامل معه، حفاظا على استمرارها وتحقيقا لأهدافها الخاصة بها، ومن جهة أخرى يفرض على الأفراد قيما ومعاييراً يكتسبونها من خلال تنشئتهم الاجتماعية المستمرة، توجه سلوكياتهم وتحدد تصرفاتهم وهي آليات تفسيرية، وفي ضوءها تعطى التفسيرات والتحليلات لمختلف مخرجات الأفراد وتنظيمات العمل كبيئات محلية تشتمل على العديد من

الظواهر التنظيمية بشقيها الرسمي وغير الرسمي، خاضعة لسلوكات الأفراد تعكسها قيم يتشبعون بها من بيئتهم الخارجية مختلفة المصادر ومتعددة المشارب، والتي تشكل منطلقا يتعاملون به مع تلك الظواهر .

ومن البديهي في تنظيم العمل القول أن الاتصال مركز العملية التنظيمية ومحورها يخضع إلى جانبي المقومات التي يقوم عليها، المادي من آليات ووسائل وتكنولوجيا، وبشري من سلوكات وتصرفات وأفعال الأفراد البشرية تصدر عن شخصياتهم، والتي أساسها القيم والمعايير والاتجاهات.

وفي هذا السياق جاءت دراستنا محاولة للكشف عن علاقة المنظومة القيمية بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وفي ضوء ذلك ولمعالجة هذا الموضوع قسمت دراستنا إلى جانبين لكل جانب ثلاث فصول، الجانب النظري و يشمل فصل الإطار العام للدراسة وفصلا نظريا للثقافة التنظيمية وفصلا ثالثا نظريا لسلوك المواطنة التنظيمية، أما الجانب الميداني فتناول فصلا رابعا لطريقة وإجراءات ميدانية للدراسة وآخر خامس لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها، أما الفصل السادس والأخير فنوقشت فيه الفرضيات في ضوء النتائج المتوصل إليها مع تقديم مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات فالخاتمة.

# الفصل الأول:

## الإطار المنهجي للدراسة



1. إشكالية الدراسة .

2. فروضيات الدراسة.

3. أسباب اختيار الموضوع.

4. أهمية الدراسة.

5. أهداف الدراسة.

6. مفاهيم الدراسة.

7. الدراسات السابقة.

## أولاً: الإشكالية:

تواجه المنظمات الحديثة في العالم عدة تحديات جديدة تختلف عن التي كانت تواجهها من قبل، مما يستدعي للتجديد والتميز لضمان مكانة تنافسية دولية واكتساب إستراتيجيات مبنية على التخطيط من أجل تطوير أداء المنظمات وبغية الوصول بها إلى الفعالية التنظيمية.

ولا يتأثر هذا إلا بتجسيد منظومة قيمية وثقافية داخل التنظيم باعتبار القيم ركن من الثقافة التنظيمية التي تؤثر على أنشطة المنظمات، ومنها الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات وبما أن العاملين يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمة التي يعملون بها<sup>1</sup>.

وهذا ما جعل المنظمات تسعى إلى تجسيد الثقافة التنظيمية والتطور التنظيمي الذي يتماشى مع متطلبات التغيرات التكنولوجية والاتصالية الحادثة في البيئة التنظيمية للاهتمام بالقيم نظراً للدور المهم الذي تلعبه في توجيه وتحديد السلوك الإنساني عموماً والتنظيمي خصوصاً، وفي هذا الصدد أشار الكثير من الباحثين إلى الدور الإنساني الذي يلعبه الالتزام في تحديد السلوك التنظيمي لكي نفهم هذا السلوك لا بد من التعرف على القيم والقواعد السلوكية للأفراد ودورها ومصادرها.

حيث تعتبر القيم المعيار الأساسي في تشكيل نسق ثقافي يعتبر كمعيار ومحدد لتصورات الفرد حيث تختلف هذه القيم من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى حسب العوامل التي تؤثر في تكوين هذه القيم، كما أشار "صلاح الدين"<sup>2</sup>.

إلى أن توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات والتقاء جميع الأفراد فيها على قاعدة قيمية موحدة يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس الغير شريف والصراع المدمر ويعزز وحدة المنظمات وتماسكها ويزيد من فعاليتها في الأداء.

ويعد الاهتمام بموضوع الأنساق القيمية أحسن الطرائق وأفضلها لتحديد السلوك الإنساني والتنظيمي خاصة أن النسق القيمي يعد من الخصائص التي يشترك فيها جميع العاملين داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، ط.د، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 55.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 45.

إن المنظمات في العالم بوجه عام والجزائرية على وجه الخصوص التي تسعى إلى الوصول إلى مستويات مرتفعة من الثقافة التنظيمية، والتي تسعى بدورها إلى بذل جهد في توفير منظومة من القيم التي تساعد وتثججها على الإبداع، والتي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة بجميع تخصصاتها وبلوغ أهدافها مع حفظها على رصيدها البشري وتماسك سلوكها التنظيمي.

لذا أصبح الاهتمام بالسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المنظمات مهما وضروري لنجاح وبقاء المنظمة، ولكي تضمن نموها في السلوك التنظيمي سعت وبشكل كبير في تشكيل نسق قيمي، ومن هذا يمكن ملاحظة علاقة القيم بجميع أنشطة المنظمة ومنه الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي والالذان يعتبران مرتكزات التنظيم لأن كل منهما يساعد في حل المشكلات باختلاف أنواعها وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد نوع الحلول وللتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد ممكن.

وتعتبر مؤسسة السوميفوس من أهم المؤسسات التجارية التي لقيت نجاح كبير وانتشار واسع من خلال الابتكار والإبداع وعلى هذا الأساس كان الموضوع المختار لدراسة "المنظومة القيمة والسلوك المواطننة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر تبسة، وكون هاته المؤسسة ليست بمنأى عن المنظمات الجزائرية تبادر إلى أذهاننا.

ومن هنا نطرح التساؤل الآتي:

#### • ما علاقة المنظومة القيمة بتنمية سلوك المواطننة التنظيمية؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة القيم الدينية بإيثار العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما علاقة القيم الثقافية بالسلوك الحضاري للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ما علاقة القيم الاجتماعية الموروثة بوعي الضمير للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة.

- هناك علاقة بين القيم الدينية بإيثار العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سوميفوس العاتر.
- هناك علاقة بين القيم الثقافية بالسلوك الحضاري للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سوميفوس.
- هناك علاقة بين القيم الاجتماعية الموروثة بوعي الضمير للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سوميفوس.

**ثالثا: حدود الدراسة.**

سوف يقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكيفية التأثير على سلوكات وقيم واتجاهات الأفراد لتوجيهها نحو تحسين مستويات الأداء الناجح والتركيز على متغيرات الثقافة الاجتماعية لثقافة المجتمع والتي تشكل أهم مصدر للثقافة التنظيمية إلا في حدود ما تقتضيه وتتطلبه الدراسة.

**رابعا: أهمية البحث.**

يستمد هذا الموضوع أهمية انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملية.

**1- الأهمية العلمية:**

كون الموضوع يهتم بالجانبين الاجتماعي والبيكولوجي للمنظمة والتي تعتبر من الأبعاد في العديد من المنظمات ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.

كون الموضوع حديث النشأة خاصة في المنظمات الجزائرية، مما يساعد في لفت انتباه المسؤولين والباحثين في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

الموضوع يضيف إلى البحوث الخاصة بتسيير المنظمات من الجانب التقني وتنظيم الموارد البشرية رصيذا جديدا من المعلومات الخاصة بالجانب الاجتماعي والثقافي لهذه المنظمة.

**2- الأهمية العملية:**

دراسة السمات الثقافية والاجتماعية للأفراد في المنظمة يساعد على التعرف على الطريقة المثلى للتأثير عليها وجعلها كنقطة قوة في يدها من أجل رفع أداء الأفراد وتعظيم الكفاءة والفعالية التنظيمية.

طرح الموضوع يعتبر كحل هام للتقليل والتخفيف من السلوكات السلبية في المنظمات، كإهمال الوظيفي واللامبالاة مما يساهم في رفع روح الجماعة وتحمل المسؤولية.

دراسة موضوع الثقافة يسمح للمسيرين في المنظمات الجزائرية بتنظيم العمل بطريقة تجعله أكثر استجابة لاهتمامات وتطلعات العامل الجزائري، الشيء الذي يؤدي نورا كبيرا في تحفيزهم ورفع الكفاءات وطاقاتهم الإنتاجية.

تحليل سلوكات وتصرفات العمال والتعرف على قيمهم وسماتهم المشتركة يساعد على معرفة الطريقة التي يتم بها التأثير عليهم من جهة وأيضا فهم مختلف المشكلات ومصادر الصراعات السائدة بينهم وبين الإدارة ومعالجتها بأنجع وأنسب الطرق.

**خامسا: أهداف البحث.**

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الغايات التالية:
- التعرف على احد أهم العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في هوية المنظمة وثقافتها والإحاطة بهذا المفهوم إبراز أبعاده الأساسية ومصادره المختلفة.
  - معرفة كيف يمكن أن تكون الثقافة في المنظمة قوة دافعة لتحسين أداء العاملين وكيف يتم استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
  - التعرف على القيم الثقافية والسلوكيات المختلفة، مما يسمح بإعادة النظر في أسلوب تسييرها وسياستها العاملة واستراتيجياتها وإعادة بناء هيكلها التنظيمي بالشكل الذي يتلاءم مع السمات للأفراد العاملين فيها.
  - محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة على زرع ثقافة إيجابية في أفرادها على توحيد مساعيهم مع مساعي وأهداف المنظمة والمساهمة في تحسين مستويات أداءها الناجح.

**سادسا: أسباب اختيار الموضوع.**

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لمجموعة من الأسباب:

**1- أسباب ذاتية:**

- الموضوع شيق وجدير بالبحث والدراسة.
- كون الموضوع لم يطرح من قبل تحت هذا العنوان مما يزيد من قيمته العلمية.
- لفت انتباه المسيرين والباحثين نحو حساسية وقيمة هذا الموضوع وفتح مجال أكثر للبحث فيه.
- تأدية الواجب المطلوب من الباحث الجزائري وهو محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

**2- أسباب موضوعية:**

- الحاجة المسبقة للبحث والاستقصاء في موضوع المنظومة القيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تسليط الضوء على ما هو مدروس وما هو معاش في الواقع.
- الموضوع يمس مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المنظمات الجزائرية باعتبارها تعاني من فجوات كبيرة بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى.

## سابعاً: الدراسات السابقة:

## الدراسات المحلية:

## - الدراسة الأولى:

عجال مسعودة 2009: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة على معرفة العالقة بين آراء الإطار المسؤولة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة التي تحتوي على القيم القوة، الفاعلية، العدل، التنافس وآرائهم نحو جودة التعليم العالي، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 100 أستاذ جامعي وتم تطبيق عليهم استبيانين مصمم من طرف الباحث كلهما يتكون من 30 عبارة ومن البيانات التي جمعتها ومعالجتها عن طريق معامل بيرسون، توصلت الدراسة أن للقيم التنظيمية عالقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائد داخل الجامعة بنسبة للقيم القوة، الفاعلية، العدالة وعالقة متوسطة بالنسبة لقيم التنافس.

## - الدراسة الثانية:

أسماء تركي 2008: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة.

أجريت هذه الدراسة على ثانويات بلدية بسكرة، والمقدر عددها بـ11 ثانوية، وكان مجتمع الدراسة يتكون من 205 إداري في المدارس الثانوية منهم 48 أستاذ حيث كانت الدراسة مسحية لكل أعضاء الإدارات المدرسية الذي تم ذكرهم في التشريع المدرسي، لكل إدارة مدرسية من إدارات مجتمع الدراسة، وألن هذه الدراسة دراسة استطلاعية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي للاتجاهات. قامت الباحثة بدراسة ميدانية وصفية تهدف إلى معرفة عالقة القيم التنظيمية السائدة بالإدارة المدرسية وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة كل من قيمة الانضباط في العمل، وقيمة إتقانه لدى أعضاء إدارة المدرسة الثانوية في أداءهم لوظائفهم، أيضا التعرف على درجة ممارسة قيمة العالقات الإنسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم. وتوصلت إلى وجود عالقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة وفعالية الإدارة المدرسية.

**- الدراسة الثالثة:**

دراسة عثمان قدور 2008: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمرجب الرافعات C.P.G رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيم السائدة لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بولاية قسنطينة وبيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم من أن يزاولوا مهامهم وأثر ذلك في ظهور الصراع، معرفة العالقة بين القيم التي يحمله الفرد والصراع فيما بينهم وبين الإدارة. أوضحت نتائج الدراسة وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية (الريح والإنتاج) والقيم الاجتماعية (التعاون والانتماء) وأهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية، ووجود عالقة طردية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.

**الدراسات العربية:****- الدراسة الأولى:**

حمد بن فرحان الشلوي 2005-2006: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

- قامت على أساس: "دراسة منسوبي كلية الملك خالد العسكرية".

- المجال الجغرافي: كلية الملك خالد بالسعودية.

- المجال البشري: 115 فرد بالكلية.

- المنهج: استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

**نتائج الدراسة:**

- إن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

- إن مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة

التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

**- الدراسة الثانية:**

دراسة زيد صالح حسن سميع (2010): أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

- دراسة تطبيقية.

- **المجال الجغرافي:** القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية سنة 2010 م.

- **المنهج المستخدم:** المنهج الاستنباطي.

**نتائج الدراسة:**

- ثبوت الأثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي وصعوبة فصل فرد عن ثقافة المنظمة، كما خلصت الدراسة إلى أن طبيعة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على أداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند أدائه لمهام وظيفته (الرغبة في الأداء، الرغبة في البقاء في المنظمة والوظيفة).

- **الدراسة الثالثة:**

دراسة هديل كاظم سعيد (2002-2003): العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.

**نتائج الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستويات العدالة التنظيمية والتمكين لدى العاملين ومعرفة علاقة بين العدالة التنظيمية وتمكين لتحقيق من صحة الفرضيات ثم إتباع منهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 54 عامل التي تم التطبيق عليها استبيان ومقياس ليكرت. توصلت الدراسة أن مستوى التمكين مرتفع وأن مستوى العدالة التنظيمية متوسط، وتوجد علاقة موجبة بين التمكين والعدالة التنظيمية.

**الدراسات الأجنبية:**

- **الدراسة الأولى:**

دراسة ايرتورك وآخرون RTURK.EL.AL 2004 تركيا: بعنوان تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والتأثير النفسي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية حيث تهدف الدراسة إلى معرفة واستكشاف الآثار النسبية للرضا والوظيفي والالتزام على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

باستخدام استمارة استبيان لعينة عشوائية تتكون من 150 موظفا وكشفت الدراسة على مجموعة من

### النتائج:

- هناك تأثير ايجابي لكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن الموظفين الأتراك يعتبرون العدالة الإدارية هي أهم العوامل تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### - الدراسة الثانية:

دراسة ماركوكزي وكزين MARKOCZY KXIN الصين وأمريكا بعنوان أثار الإهمال على سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تهدف إلى إيضاح أن تجنب التصرفات الضارة بالآخرين يلعب دورا رئيسيا في سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا باستخدام الباحثين الاستمارة استبيان لتحقق من فرضياتهم ل (524) مديرا أمريكيا وصينيا ضمن ثلاثة مدارس في أمريكا وواحدة في الصين وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الجنسية الصينية ترى أن الحفاظ على درجة التناغم بين الأشخاص وحماية المصادر التنظيمية التي يمكن رؤيتها كسلوكيات مواطنة تنظيمية.
- احتلت أبعاد المواطنة التنظيمية التالية الروح المعنوية، اللطف، المجاملة المراتب الأولى لدى المدراء الأمريكيين وهناك عاقلة بين تجنب الضرر وارتفاع مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### ثامنا: تحديد المفاهيم.

#### - تعريف الثقافة التنظيمية:

مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال فهي التي تضيع شخصية الفرد واهتماماته<sup>1</sup>.

- تعريف ليستروم 1995: هي القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون والت يتتصف بها الحياة التنظيمية ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> - BENOTTI GROUND. FRANCISIME STION . L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT CONDUIRE ET REUSSIR EL CHANGMENT/3ème edition ; DUNOD Paris ;1998 ; p38.

- **تعريف موريس تيفوني 1986:** هي الاسمنت الذي يربط مكونات المنظمة، وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها، وهي منتج لتاريخها وشاهد على مهارتها ومعارفها وطرق التفكير وأداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة<sup>1</sup>.

- **التعريف الاجرائي:**

الثقافة التنظيمية هي نظام مشترك المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، المعايير، التوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- **المواطنة التنظيمية:**

يرى سليمان 2001 أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من السلوكيات الايجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وهو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت، كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال<sup>2</sup> يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي انتهجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي طورت المنظمات الحديثة، حيث يدور محورا احتكار هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية وباختفائه يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:**

ذلك النشاط الذي يكون خارج الدور أو المهام، أي أنه نشاط تطوعي يسهم في مساعدة أفراد المنظمة من جهة وتقديم الدعم للمنظمة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> -George Nizard, *Les Métamorphoses De L'entreprise* (Pour Une Sociologie Du Management), Economica, Paris-France, 1991, P88.

<sup>2</sup> - معراج هواري: دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، فيفري 2007، ص: 96.

<sup>3</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة، المجلد 17، العدد 02، 2003، ص 67-83.

**الالتزام التنظيمي:**

**لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم الشيء مداوم عليه ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

**اصطلاحاً:** تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله إلا أن توضيح المفهوم قد لازم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة الفصل وتضمنه مجالات عدة مثل الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات، المهام الداخلية للعمل، الالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية هي الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.

**- التعريف الإجرائي:**

يعتبر الالتزام عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

**- الولاء التنظيمي:**

يقصد به الولاء للمنظمة و الرغبة في العمل بها، و الموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها و العمل فيها<sup>2</sup>.

**\_ الولاء:** لغة: الانتماء، الانتساب، الإخلاص.

**التنظيم:** لغة مصدر فعل نظم، النظم والتأليف و ضم شيء إلى آخر، و نظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً و نظاماً أي جمعه فانتظام.

**\_ الولاء التنظيمي:** اصطلاحاً يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعارف حول الولاء التنظيمي وهي كالآتي:

**\_ الشعور بالمسؤولية تجاه شيء هام في الحياة.**

**\_ حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.**

**\_ الإخلاص و المحبة في الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.**

<sup>1</sup> - زيد الدين لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التعبير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007.

<sup>2</sup> - حراشة محمد: العلاقة بين الأتماط التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفولية: مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 07، ع01، كلية التربية جامعة البحرين، 2006.

**التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:**

هو الشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد ولستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتة في العمل.

# الفصل الثاني:

## مدخل هوسيونظري للثقافة التنظيمية



### تمهيد

1. أهمية الثقافة التنظيمية.
2. عناصر و محددات الثقافة التنظيمية.
  - 1.2 عناصر الثقافة التنظيمية.
  - 2.2 محددات الثقافة التنظيمية.
3. وظائف الثقافة التنظيمية.
4. أنواع الثقافة التنظيمية.
  - 1.4 أنواع الثقافة التنظيمية.
  - 2.4 مستويات الثقافة التنظيمية.
5. مصادر الثقافة التنظيمية.
6. آليات الثقافة التنظيمية.
7. نظريات الثقافة التنظيمية.

### خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، نظرا لكونها تمثل المحرك لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة داخل المؤسسة والذي يوضع لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة.

وذلك في ضوء ما هو متوقع، ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف نتناول في هذا الفصل ماهية الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها ومصادر الحصول عليها.

## 1- أهمية ثقافة التنظيمية

إن الإدراك والوعي بأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التنظيم أصبح اليوم واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المتقدمة وأصبح هناك تفهم كافي بين المسيرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة والتي حالت دون تحقيق فاعلية للمؤسسة.

وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أساليب التعزيز الذاتية لكل منظمة فمع وجود ثقافة واسعة الانتشار والقوة يتحقق الاستقرار ويعرف العاملون ما يتوقع منهم وما هو أهم وما يتم عمله وبالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم.

وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء فإنه يجب على المسيرين أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بطريقة تنفق وتتسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المؤسسة وتكمن أهميتها في تكوين شخصية مستقلة للمؤسسة عن بقية المؤسسات من خلال معايير الاستقطاب والاختيار والترقية كذلك التنبؤ بأنماط التصرفات في المواقف الصعبة والأزمات وتحقيق انتماء الأفراد للمنظمة وتحفيزهم لها وتحديد المعايير السلوكية للأفراد في تنفيذ أعمالهم من أجل تخفيض معدلات دورات العمل ومسبباته وخاصة ترك العمل<sup>1</sup>.

فالعمال لا يؤدون أعمالهم فرادى كما يرغبون إنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فالثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتظهر في ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات التي تحددها لهم وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون إلى إجراءات رسمية أو صارمة لتأكيد السلوك المطلوب، كذلك تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 310 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 406 .

## 2- عناصر ومحددات الثقافة التنظيمية:

## 2-1- عناصر الثقافة التنظيمية:

أولاً: القيم التنظيمية: **organizational values**.

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: **organizational beliefs**.

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: **Organizational Norms**

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

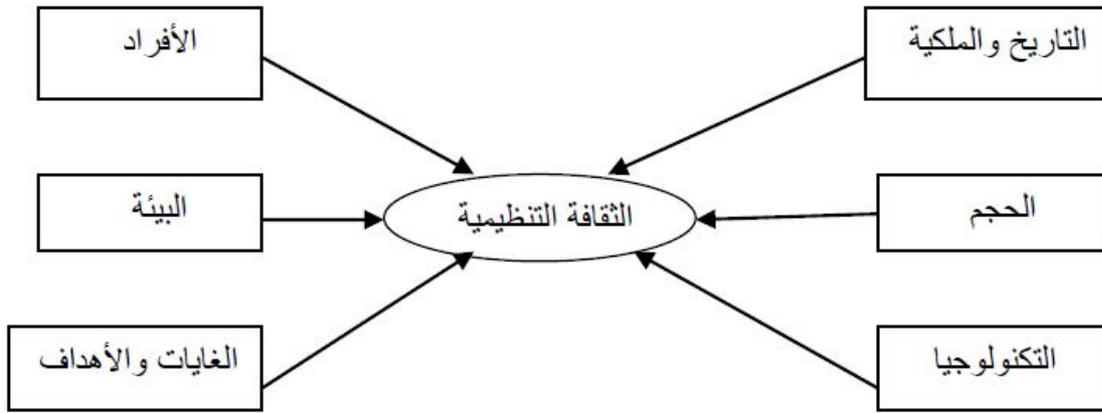
رابعاً: التوقعات التنظيمية: **organizational expectations**

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

## 2-2- محددات الثقافة التنظيمية: تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص

الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي:

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص312-313.



أ) **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

ب) **الحجم:** لا يعكس بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

ج) **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

### 3- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العالمين 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 منه: <sup>1</sup>

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العالمين وتمكنه من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعم استقرار المنظمة كنظام إجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف من بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار البقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص313.

- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجه الأفراد ورشادهم نحو ذلك.
- تحديث طريقة التعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء، بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغة الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية<sup>1</sup>.

#### 4\_ أبعاد الثقافة التنظيمية:

يرى هوفستيد أن المنظمة مرتبطة بالثقافة وأن كل شخص بثقافة معينة يفضل نوعا معيناً من هيكلية المنظمة بالتنسيق مع قيمه ويلبي حاجاته تعد المراجع القاعدي الفكري تقييم ومبادئ يستند إليه لتوجيه أفكاره وآرائه وأقواله وسلوكياته وبالأحرى علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وعلى هذا الأساس قام هوفستيد بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي:

1. **الفردية مقابل الجماعية:** إن الفرق بين الفردية والجماعية يعتمد على مدى الذي يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد وذلك في مقابل أعضاء المجموعات.
    - أ - **الفردية:** وهي سمة الثقافة يؤكد فيها الأفراد على الاعتناء بأنفسهم وبأعضاء أسرهم.
    - ب - **الجماعية:** وهي سمة لثقافة توجه الأشخاص اتجاه ما هو خير للمجموعة ففي الثقافات عالية الجماعية الأفراد يعتنون بجماعة الآخرين ويتوقعون أن يعتني الآخرين بهم.
  2. **مسافة السلطة:** هو المصطلح الذي يستخدمه هوفستيد ليميز به الدول عن بعضها بدرجة تقبلها أو رفضها للتوزيع الغير عادل للسلطة المرتفعة ولا يفكرون في تخطي رؤسائهم في هذه الشعوب يظهر الموظفون قدراً كبيراً من احترام الأشخاص ذات سلطة ويعطون وزناً كبيراً لرموز الجاه ولذوي الألقاب فيعكس هذا البعد الفكري تقبل فجوة القوة والنفوذ وتقبل العاملون داخل المنظمة للسلطة الممارسة من قبل المسؤول في المقابل نجد هناك منظمات ذات مسافات سلطة أقل من الأولى.
- فالعامل في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن رغم أن الرؤساء لديهم السلطة إلا أنهم لا يحضون بهيبة من طرف مرؤوسيه.

<sup>1</sup> - صلاح حسن، عدي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 94.

3. تفادي عدم التأكد: وبعد تجنب المخاطر وظروف عدم التأكد ويشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد والارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر، وعدم التأكد والنفور مما يسمح هذا المتغير بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب التوقعي والمحير لبعض الأحداث والأفراد ذوي المراقبة العالية لعدم اليقين ويشعرون بالقلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر وقوعها لذا يلجؤون إلى سلوكيات صارمة ولتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصديق على الحقائق مطلقة يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مرح وبالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ كما أن الانحرافات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلية.

4. بعد الذكورية مقابل الأنثوية: تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة والقيم المرتبطة بالعمل، لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد على مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة. فدرجة الذكورية أو الأنثوية تحدد نمط التأييد الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة، العمل المؤنث هو الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة لتعكس القيم وصفات البطولة والنجاح المادي واتجاه منخفض نحو الرفاهية نحو الأعضاء الآخرين. أما ثقافة المؤنث ترمي إلى سياسة تأنث العمل توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة الاجتماعات ممتعة أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح حسن، عدي الحسيني، مرجع سابق، ص 95.

## 5- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

تتنوع الثقافة التنظيمية وتتعدد مستوياتها، وسوف نتعرض لأنواع والمستويات في المطلبين التاليين:

### 5-1 - 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 هم: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية الموقفة<sup>1</sup>:

#### أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة<sup>1</sup> " 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.<sup>2</sup> ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً 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.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen . P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على<sup>4</sup>:

عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد - الإجماع - على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - علي عبد الله: اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة، الجزائر، أطروحة دكتوراه غير، منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 225 .

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي، إعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 145 .

<sup>3</sup> - علي عبد الله: المرجع نفسه، ص 225

<sup>4</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 316 .

- ✓ تشجيع وتحفيز التربة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- ✓ أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عملوا إقامة 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.

### ثانياً: 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.<sup>2</sup>

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات واهتمام الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي<sup>3</sup>، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.<sup>4</sup>

**ثالثاً: الثقافة المثالية:** ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية Waterman, Ouchi و Drucker يرى كل من ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور.

<sup>1</sup> - سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، عمادة شؤون المكتبات-جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1991، ص658-659.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة. 2006.

<sup>4</sup> - علي عبد الله، مرجع سابق، ص226.

حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي (Frederick TAYLOR) وقد كان يبحث عن (One best way) تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

#### رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

مدخل موقفي للثقافة (Drucker) ودراكر (Calori) 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 (Fit way) على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

#### 5-2- مستويات الثقافة التنظيمية:

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح التمتع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع الوطنية (ثقافة النشاط) الصناعة، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية فرق العمل. **أولاً: ثقافة المجتمع:**

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في لمجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة لمجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة التمتع الذي تعمل فيه. **ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة):**

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

<sup>1</sup> - بويابة محمد الطاهر: دراسة الفعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، غ.م، إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 49 .

**ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة:**

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها؛ ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

**رابعاً: ثقافة الجماعات المهنية ( فرق العمل)**

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>1</sup>.

**6- مصادر الثقافة التنظيمية:**

تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر رئيسية:

أ- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، إنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.

وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمعية حيث يؤثر على إستراتيجيتها ورسالتها

<sup>1</sup> - بويابة محمد الطاهر: المرجع نفسه، ص 50.

وأهدافها ومعتقداتها ومعاييرها وممارستها، فاستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها يجب أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**ب - طبيعة العمل أو قطاع النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدتها مقننة 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، ... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه.<sup>1</sup>

**ج - شخصية وقيم الرواد والمؤسسون:** "من خلال تتبع موضوع أصل الثقافة يلاحظ أن هناك اتفاقا تاما وآراء موحدة على أن أصل ثقافة المنظمة يعود إلى المؤسسين، إذ أن ثقافة المنظمة تتعكس في رؤيتها وفلسفتها من خلال البصمة التي يضعها صاحبها، ونعني بصاحبها هنا المؤسس أو مجموعة أو نخبة مؤثرة. ويؤكد ذلك شين (Schien, 1985) إذ رأى أن معظم ثقافة المنظمة يعود أصلها إلى مؤسسها، ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المنظمات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس أو المدير التنفيذي، وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات بما يلاءم حاجات العاملين. وأكد رو وهولاند (Rue and Holland) أن العديد من المنظمات تأخذ ثقافتها من مؤسسها الأول، إذ تشكل افتراضاته للنجاح والإنجاز أساسا لثقافة المنظمة. ويكون ذلك بارزا في ثقافة شركات معروفة مثل شركة ماكدونالد Macdonald إذ لا تزال رؤية مؤسسها سائدة فيها إلى يومنا هذا".<sup>2</sup>

**د-ثقافة المنصب أو المهنة:** "يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوة لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد من المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من

<sup>1</sup> - رضوان بواب: الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ع 21، ديسمبر 2015، ص ص 81 82.

<sup>2</sup> - سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم الأسس والتطبيقات - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص 169.

القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. وهو ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسها".<sup>1</sup>

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي، وتكون منها ثقافة خاصة بها حيث تعد هذه الأخيرة مزيجاً من هذه المصادر.

بالإضافة إلى المصادر الأتفة الذكر "تأكد معظم الكتابات أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاث مصادر:

**الأول:** تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتعلق بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر والالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

**الثاني:** تأثير القادة الإداريين أو الاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة. هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، الجماعة الإثنية أو أي مصدر آخر.

**الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة".<sup>2</sup>

تشير هذه الفقرة إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون أو تشتق من مصادر ثلاث ألا وهي:

**المصدر الأول:** هو الجانب التقني للعمل أي كل ما يتعلق بإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، ... الخ، والذي بطبيعة الحال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعها وطبيعة نشاطها خدماتية، إنتاجية، ... الخ).

**المصدر الثاني:** هو القيم والسلوكيات القبلية للقادة أي كل ما اكتسبوه من مصادر التنشئة الاجتماعية.

**المصدر الثالث:** هو القيم البعدية والمتعلقة بالحياة المهنية نفسها أي كل ما اكتسبه القادة منذ لحظة

<sup>1</sup> - رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص، 82 83.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 240.

توظيفهم سواء في المؤسسة الحالية أو مؤسسات سابقة.

## 7- آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية :

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها.<sup>1</sup>

فالعملية الأساسية لترسيخ الثقافة التنظيمية تعليمية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينه البيانات الرسمية: وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.<sup>2</sup>

- ✓ القدوة: وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- ✓ الرموز العلنية: وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقية.
- ✓ الروايات والقصص والأساطير: تساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة بعضها صحيح والآخر أسطوري في توطيد أي ثقافة.
- ✓ موضع اهتمام القادة: ما هي الأشياء التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاها غير محكم للرقابة؟.
- ✓ ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف يتفاعل القادة مع الأزمات خاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- ✓ التركيب التنظيمي: ويشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، سلطة إصدار الأوامر، الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولا عن الآخر وما شابه ذلك.

<sup>1</sup> - بويابة محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 59 .

<sup>2</sup> - 12 - سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، عمادة شؤون المكتبات-جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1991، ص 459.

✓ النظم الداخلية للتنظيم :ويمكن أن تشمل من يتحكم في المعلومات، ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.

✓ سياسات شؤون الموظفين: وربما تكون هذه من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجه نظر العاملين وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتوزيع والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد.

إضافة إلى هذه الآليات نجد<sup>1</sup>:

❖ اختيار الموظفين :تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعنى في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة، والاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أنه يعطى الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة.

❖ ممارسات الإدارة العليا :فرغم أهمية القيم المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموضة قديمة، وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون منه إلا الشعار إذ تتعامل المؤسسة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ويتم تزويق وتلوين المعلومات غير

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، 2012، ص 164 .

الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكن مغايرة لما هو موجود في الواقع الفعلي، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار شعارات ايجابية تحرص الإدارة عليها ليس إلا دليلا على حقيقة الابتعاد عنها ودفاعا غير مباشر عن واقع موجود<sup>1</sup>.

فكلما 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 تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.

ولكن كل ما سبق ذكره يتم من خلال آليات اكتساب رئيسية تتضمن كل ما سبق ذكره في ميدان العمل حيث يتلقى الفرد في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة داخل وخارج المؤسسة من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته فيشرفها يقرأ بتمعن ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها، فإذا ما تمكن من ذلك أي أن هذه الصورة أدت إلى تمثّلات إيجابية وعلى الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا ويقوة في المؤسسة أما إذا حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته فهذا قد يخلق سلوك مرضيا خطيرا في أحسن الحالات التبعاد النفسي عن المنظمة ولجماعة العمل دور واضح في تشكيل التمثّل أو الصورة الذهنية عن العمل حيث أن الصور التي يدركها الأفراد تتأثر بتمثّلات جماعة العمل وعليه يفترض وجود تصور أدنى مشترك وجود شخصية قاعدية.

إن الحديث عن جماعة العمل والشخصية القاعدية هو حديث عن التنشئة الاجتماعية التي تعتبر الإطار العام لكافة الآليات النفسية الاجتماعية لاكتساب السلوكيات والمعايير ومادما نتحدث عن المجال التنظيمي فإن التنشئة الاجتماعية تلعب دورا هاما في اكتساب الثقافة التنظيمية واستدخال La Socialisation Organisationnelle التنظيمية المعايير الخاصة بالمنظمة وكل الممارسات الظاهرة والضمنية نفسية كانت أو اجتماعية حتى يصبح الفرد عضوا داخل جماعة العمل وفردا من أفراد المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص 319 .

<sup>2</sup> - بويابة محمد الطاهر: مرجع سابق، ص 70 .

## أ - التنشئة الاجتماعية التنظيمية (المهنية):

ضع نصب عينيك ماضيك الوظيفي؟ هل يمكنك أن تصف مشاعرك وردود فعلك خلال الفترة الأولى في أي عمل أو وظيفة التحقت بها؟ غالباً ما ستكون فترة غير مريحة لأن البيئة الوظيفية للعمل الجديد مختلفة عن سابقتها ولأن معظم إن لم يكن كل المحيطين بك غرباء ويجب عليك البدء في عمليات الإقدام والتعرف عليهم، بالإضافة إلى أن العمل نفسه غالباً ما قد يكون مختلفاً عن سابقه ويحتاج منك تعلم إجراءات مهارات وسياسيات جديدة حتى يمكنك أن تؤديه بمهارة كافة ويمكن تعريف التنشئة الاجتماعية المهنية بأنها العملية التي يتم فيها تحول الأفراد والأطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فعالين فيها ويمكننا القول أن العمل أو المهنة هو سلسلة الخبرات الاجتماعية كلما انتقل الفرد من منظمة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر داخل المنظمة نفسها<sup>1</sup>.

وقد نجد مصطلح التنشئة الاجتماعية أو التنمية الإدارية عند الإشارة إلى العملية التي يتعلم من خلالها الفرد ثقافة المنظمة التي التحق بها حديثاً.

وتتم هذه العملية من خلال مراحل متصلة ببعضها البعض وتبدأ حتى قبل الالتحاق بالعمل ويمكننا تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية.

## - مرحلة الدخول في المنظمة:

- هل تستطيع تحديد شركة تريد أن تعمل فيها في المستقبل؟
- لماذا تحب أن تعمل في هذه الشركة بالتحديد؟
- ما الذي تعرفه عن هذه الشركة وجعلها اختيار جيداً بالنسبة لك؟

إذا أمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة هذا يعني أنك تعرف بعض المعلومات حتى وإن كانت قليلة قبل أن تعمل فيها، بعبارة أخرى غالباً ما يحاول الفرد وضع بعض التوقعات والتصورات عما تكون عليه المنظمة حتى قبل العمل فيها، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة مرحلة ما قبل التحول فهذه التوقعات والتصورات تم بناؤها عن طريق الحصول على بعض المعلومات من مصادر مختلفة كالأصدقاء والأقارب الذين يعملون بها، المجلات والمطبوعات المتخصصة والمقالات التي تنشر عن المنظمة أو أي مصادر أخرى وبالرغم من أن هذه المعلومات قد تكون بعيدة عن الحقيقة وأحياناً ترسم صورة وردية للمنظمة فإنها ما تزال مفيدة في رسم تصور مبدئي عما قد يكون عليه العمل في المنظمة مصدر آخر للمعلومات قد يكون المنظمة في حد ذاتها عن طريق القائم بالتعيين والمقابلات الشخصية حيث يصف الشركة بكلمات

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط1، 2001، ص 246.

تعلق بالأسماع متحاشيا المشاكل سواء كانت خارجية أو داخلية ومؤكدا على مميزات المنظمة وبالتالي يكون لدى الفرد انطباع ايجابي غير واقعي عن ظروف المنظمة وعندما يتم التحاق الفرد بالوظيفة ولا يتقابل كل من توقعاته وواقعه تكون النتيجة الطبيعية هي الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

#### - التأقلم مع المنظمة(مرحلة التكيف):

هذه المرحلة تبدأ عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته الجديدة بعبارة أخرى يجب أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات لمستقبل منظمته ويمكن للعامل أن يقوم بشكل شعوري أو لا شعوري باستدماج واستدخال أو تقمص النموذج الثقافي الموجود في مؤسسته من خلال الضغوط التي تمارسها جماعة الانتماء على الفرد أو من خلال جماعته المرجعية وهي إما جماعة يرغب في الانتماء إليها أو جماعة يقارن نفسه بها ويظهر ذلك من خلال ربط علاقات جيدة مع زملاءه الجدد وتتدخل في عملية الاستدماج والاستدخال ثقافة الفرد في حد ذاته فهو ليس مجرد مستقبل سلبي وإنما له اهتماماته وطموحاته وتاريخه الشخصي علاوة على أن الفعل الجماعي يمر عبر مصفاة الجهاز العصبي للإنسان فيتأثر بقدراته المعرفية وعواطفه وانفعالاته، بعض المنظمات تقوم بتصميم برامج توجيه رسمية ليتعلم الموظفين الجدد رسميا كل شيء عن منظماتهم وليس فقط العمليات الخاصة ولكن أيضا تاريخ المنظمة والرسالة التي تحاول تقديمها وبدون هذه البرامج الموجهة يكون من الصعب<sup>1</sup> على الموظفين الجدد فهم ماهية المنظمات وإن كان مرور الوقت يمكّن الفرد من تعلم أغلب ما يتم تعليمه في هذه البرامج بشكل غير رسمي وربما بشكل أفضل من تلك البرامج التي تكون مكثفة وفي وقت قصير.

- **مرحلة الاستقرار (التحول):** بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضوا مسئولا فيها أي بعد تثبيته وبعد انتهاء برامج التدريب والتوجيه وانقضاء مدة الاختيار يمكن أن تقوم المنظمة بعمل عشاء جماعي أو مراسيم رسمية لانتهاء هذه الفترة أو البرامج، فتكون بداية طبيعية للالتحاق بالعمل، وفي حالة أخرى قد لا تكون هناك مراسيم ولكن يحصل الموظف الجديد على شهادة موقعة أو ما شابه ذلك تفيد بقبوله في المنظمة أو يكون القبول بشكل غير رسمي كدعوى على غداء جماعي مثلا ينظمه القسم أو المنظمة أو جماعة العمل أو الزملاء.

من خلال ما سبق نتأكد من أن اكتساب الثقافة التنظيمية هي عملية شعورية ولا شعورية في نفس الوقت على اعتبار أنها تفاعل بين تصورات وتوقعات وانفعالات وعواطف العامل ومعارفه ومدركاتها مع

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: المرجع نفسه، ص، 247.

واقع موجود بالفعل في مجال العمل مما يتطلب تنشئة اجتماعية مهنية بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى نفسي اجتماعي حيث أن التنشئة الاجتماعية في المجتمع لها مؤسسات تقوم بها كعملية لكن في مجال العمل يمكن أن تكون وسائل اكتساب الثقافة التنظيمية جد خاصة وموقفية متعلقة بمجال العمل.

#### ب- وسائل وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية:

إن العامل الذي يدخل مجال عمل جديد أو حتى العامل الذي يعمل في منظمة تواجه تغيرات هامة قد يجد نفسه غريباً أو يعاني إغتراباً نفسياً اجتماعياً إن لم يحاول التكيف واستدخال القيم الحالية أو التهيؤ لما سيواجه وقد يجد في محيط عمله عوامل أو وسائل تساعد على ذلك منها:

**الجماعات غير الرسمية:** وحتى الرسمية حيث يجد فيها الموظف الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات عن تاريخ مهنته أو مستقبلها وحتى إشباع بعض الحاجات النفسية الاجتماعية والرغبات اللاشعورية عند محاولاته لفهم إدراك الثقافة التنظيمية الحالية وتحليل الواقع الحالي أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط العمل وتشمل هذه الجماعات جماعة العمل في حد ذاتها (مكتب، مصلحة أو ورشة (أو جماعة مرجعية في العمل) زملاء (تخضع للمتغيرات الشخصية) عمر وجنس وأقدمية ومستوى إداري أو تعليمي<sup>1</sup>.

**مظاهر الثقافة التنظيمية الملموسة:** التي تحدثنا عنها سابقاً والتي تشمل المباني والهياكل والوثائق وحتى الألبسة واللغة الفنية المستعملة في العمل بحيث يدرك العامل مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية ثم فهمها من أصلها واستدخالها كاتجاهات وقيم يجب مراعاتها أثناء أداء المهام والمسؤوليات.

**برامج التدريب والتكوين التوجيهية:** حيث نجدها خاصة عند المنظمات ذات الثقافة التنظيمية الواضحة والظاهرة وذات السمعة الاجتماعية المرموقة وكذلك ذات الحجم والانتشار الواسع، حيث تسطر المنظمة برامج توجيهية وتكوين للأفراد الجدد وحتى للزبائن والعملاء لإزالة الغموض عن حقيقة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وحتى عند بناء إستراتيجية تغيير تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد واستدخاله مرحلياً وتدرجياً.

**تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع:** فرغم أن الواقع قد يضغط على الفرد عند اكتسابه للثقافة التنظيمية إلا أن الفرد له مكوناته النفسية واتجاهاته ومعتقداته كما له قدراته الجسمية ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن شخصية الفرد في حد ذاتها

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: المرجع نفسه، ص، 248.

تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية وتختلف باختلاف الفروق الفردية ومكونات الشخصية التي تعطي للفرد إما مرونة في الاندماج السريع في ثقافة المنظمة الجديدة، إما قد يجد صعوبة في التكيف والتوافق المهني فتطول مدته.

#### 8- نظريات الثقافة التنظيمية:

من خلل الرجوع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وجد أن العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت عن الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي ساهمت في بلورت عدد من النظريات والنماذج التي تساعد على فهم وتحليل العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات في المنظمات والاستفادة من تلك العلاقة والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، ومن هذه النظريات ما يلي:

#### أ. نظرية المؤسس أو الرمز:

ومفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها إستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد ) وبالتالي يوجد نوعا من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية Mr-Donald Ford, وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة أو نوع الرقابة أو الهيكل التنظيمي ) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي<sup>1</sup>.

ب- نظرية المستويات: في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

ج- نظرية المسارات: تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراساتها بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديموميتها، وأول هذه المسارات هي السلطة الاستقلالية، بمعنى من سيقود الجماعة أو المنظمة، وكلما كان هذا الشخص القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: المرجع نفسه، ص 249.

ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة، أما مرحلة مسار التآلف وتبادل الأدوار فيأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد ذلك على مدى الالتزام وأما مرحلة مسار الابتكار فهي تتعلق بالتكيف على الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة، ثم مرحلة مسار البقاء والنمو والتي توضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، وهذا ما يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

**د - نظرية المجالات:** تنظر هذه النظرية للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، حيث أن لكل منظمة عندما تنشأ ثقافة وليدة تمر هي الأخرى بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويكون البعد الداخلي متمثلا باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة، إذ تكون هذه العوامل الثلاثة مجموعات ضغط على نشوء الثقافة أو تغييرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة وهذا من خلال التجديد أو تبني أهداف جديدة أو من خلال تغيير النسيج الثقافي السائد<sup>1</sup>.

**هـ - نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو ويحفزوا أو ويراقبوا) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

**و - 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 الحاملين لتلك الثقافة. ويؤكد "وصفي" إلى أن (أوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

**ي - نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر

<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان: المرجع نفسه، ص 249.

<sup>2</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري: الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف: أستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 67.

تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

ز - **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره 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 يؤديون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، ويعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

ن - **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار 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 المنظمة، 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 العامة في شخصيات الأفراد، وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفون أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باستون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكاملا بين سجية الذكور وسجية الإناث، أما دراسة "لينتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، ويقصد

بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، ويرى "لينتون" أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، وأن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.

وفي جانب آخر قامت مجموعة من العلماء والكتاب بتحديد بعض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن هذه العوامل ما يلي:

**البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلقية وتحديد اتجاهه للتكيف ولعب الدور والالتزام بالمعايير والقيم.

**البيئة الاجتماعية الثقافية:** وتتضمن الموراث الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمع، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في الحرية وسعيه نحو الاستقلال الذاتي وحصوله على حقوقه كاملة من المنظمة والمساواة مع غيره من الزملاء<sup>1</sup>.

كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها أو العاملين فيها عادة يفهم من خلال الثقافة التي توجد فيها هذه المنظمات والعاملين فيها، وتحدد الثقافة الأمور التالية:

- حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن.
- الأشياء التي تمثل خطراً ما على المنظمة.
- الأشياء ذات القيمة.
- معايير السلوك سواء للأفراد أم المنظمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري: المرجع نفسه، ص 68.

<sup>2</sup> - جاسم بن فيحان الدوسري: المرجع السابق، ص 69.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول أهمية دراسة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث يساعد ذلك على فهم وتفسير سلوك الأفراد (جماعة العمل) والقيم التي يؤمنون بها، فالسلوك المنظم والرغبة في إنجاز وإتقان العمل كلها سمات ضرورية للنجاح وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، كل هذه المعلومات تساعد على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه.

# الفصل الثالث:

## مدخل سوسيولوجي نظري لسلوك المواطنة التنظيمية



تمهيد.

1. أهمية وأنماط المواطنة التنظيمية.
  - 1.1. أهمية المواطنة التنظيمية.
  - 1.2. أنماط المواطنة التنظيمية.
2. خصائص المواطنة التنظيمية .
3. علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم.
4. أبعاد المواطنة التنظيمية.
5. آثار و محددات المواطنة التنظيمية.
  - 1.5. آثار المواطنة التنظيمية.
  - 2.5. محددات المواطنة التنظيمية.
6. مداخل المواطنة التنظيمية.
7. معوقات المواطنة التنظيمية.

خلاصة.

## تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر من أفكار "برنارد" إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد إتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم إداري إنساني.

ويضيف "برنارد" أن تطور أداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني الذي يظهره العمال تجاه بعضهم البعض -تطوعا- ومتطلبات الدور الرسمي الذين مطالبون بأدائهم -إجبارا- بأنه على أساسه يتقاضون رواتبهم.

ثم توالت دراساتهم البحثية حول هذا الموضوع فأضاف كاتز "Katz" أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما إجتماعيا هشا.

ثم قدم العالم "Organ" في نهاية السبعينيات القرن الماضي تعريفا أكثر ضبطا لهذا المفهوم وحدد أبعاده وأخرجه في الشكل الذي صار عليه وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة أي بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية، وأصبح يعول عليها كثيرا في الارتقاء بمستويات الأداء والمنظمات الحديثة والمعاصرة من جهة، وعلى مستوى الموظفين على سواء من جهة ثانية.

ونسلم الضوء في هذا الفصل على ماهية المواطنة التنظيمية وأنماطها، محدداتها، الآثار المترتبة عليها، والمعوقات التي تحول دون تجسيد سلوك المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

## 1- أهمية و أنماط المواطنة التنظيمية:

## 1-1- أهمية المواطنة التنظيمية:

تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوباً للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات البينية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة<sup>1</sup>.

كما يرى " نتماير " netemeyer أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون.

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمراً حرجاً في حياة المنظمة يمكن أن تتجاوزها المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكاً للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

كما تتبع أهميتها من الآثار الايجابية الكثيرة التي تحققها المنظمة، من مثل تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الإمكانيات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية إضافية. كما يؤدي ذلك إلى إكساب الموظفين مهارات إضافية نظير اطلاعهم على ادوار غيرهم من الموظفين، من تحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية من جهة، ومن جهة أخرى بين العاملين ومرؤوسهم. ويعود ذلك كله على تحسين مردودية المنظمة وزيادة فاعليتها إذ تقل مستويات التسرب الوظيفي، كما تتلشى تدريجياً بوادر الصراعات التنظيمية بين الأفراد بسبب تعاونهم وتنسيقهم الدائم.

ولعله من اهم ايجابيات هذا السلوك هو الرفع من الإنتاجية وزيادة مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، والمحافظة على كفاءات المنظمة أو مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها، وهو ما يخلق حركية تفاعلية بين أعضاء التنظيم تقلل من حدة التوترات بين الأعضاء، وهو ما ينمي لدى أفراد الجماعة الإحساس بالولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية للأفراد، إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد2، 2002، ص 46.

<sup>2</sup> - محمد عبد اللطيف خليفة: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكيات الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 1، نوفمبر 1997، ص ص ، 18 19.

للمنظمة وقيمها، يسهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافس. كما يقل الإشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأن هذا السلوك يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن العمال وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية، وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة.

### 1-2- أنماط المواطنة التنظيمية:

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

#### - النمط المتعلق بشؤون العمال:

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعد الموظفين الآخرين ضوى الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية.

#### - النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

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

#### - النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

#### - النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

## - النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها<sup>1</sup>.

**3- خصائص المواطنة التنظيمية:** لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافأة، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطن التنظيمية فيما يلي<sup>2</sup>:

- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والإعداد الأساسية.

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويرضخ لرغبته وإرادته الحرة.

- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.

- أي المنظمات تحريض على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.

- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدة، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفق لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطاتها واللوائح التي تعد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

بينما يرى "زايد" بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- سلوكا تطوعيا يبدع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.

<sup>1</sup> - منية شهري: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأقره في نوعية شركات الاتصالات الأردنية نحو الاداء ومن وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الأردن، 2010، ص 21.

<sup>2</sup> - علي أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، وحמיד أنور أحمد: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص ص 16 17.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55، 2000، ص 576.

- سلوك غير ملتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية.
  - لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- ويؤكد "خليفة" هذه الخصائص بحيث يعتبر لكن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بما يلي:
- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإدارة التطوعية الحرة للفرد لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
  - لا يجلب هذا السلوك إن فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد ولكن يتوقع الفرد أن توجد هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرض تنافسية أو تفسيرية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها ألفة وميزة تنافسية.
  - يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفية الكلي فعلى الرغم من أنه لا يعتبر ادعائها رسميا بعد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
  - فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي تطوعي نابع من الإرادة الحرة للفرد ولا يدخل ضمن الواجبات والمهام الرسمية للوظيفة التي يشغله كما أنه لا يحتسب ضمن المكافأة والحوافز الرسمية، إلا أن الفرد يتوقع من خلاله الأفضلية والتميز كما أنه يحقق الكثير من المنفعة والنجاح للمنظمة ويرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي.

#### 4- علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم:

أن الأهمية العملية التي أظهرتها نتائج سلوك المواطنة التنظيمية دفعت العديد من الباحثين والدارسين إلى الغوص في حقيقة هذا السلوك والبحث أساسا في كيفية نشؤه وطرائق تنميته ليكون منطلق وقاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة. أن البحث 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:

#### 4\_1\_المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيا وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر

على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلباً أو إيجاباً<sup>1</sup> و عليه فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما تعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد. فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات للأفراد وسياسات للتنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ إيجابياً أو سلبياً.

#### 2\_4\_ الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وبتقّة الفرد في دوره في الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء اتجاه جماعته والاستعداد لتحقيق أهدافها، فالروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقيادة والتي إحساس العامل عن نفسه وعن عمله وسلوك المواطنة التنظيمية هي إحدى مكونات هذه الروح فتأثر بكل ما يؤثر في الروح المعنوية بالزيادة أو النقصان.

#### 3\_4\_ العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات)، التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ الموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين زملائه في المنظمة، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطويرها.

#### 4\_4\_ القيادة الإدارية:

يعرفها احمد قوراية 2007 بأنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبتقّة الإلتباع ولأنهم نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي:

- وجود جماعة من الأفراد.

<sup>1</sup> - المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس للسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 303.

- وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة والفعالية.
- وجود هدف جماعي.
- وجود الثقة والولاء المتبادل<sup>1</sup>.

أن القيادة بهذا المفهوم السابق تقتضي أن يؤثر القائد في الجماعة ويتأثر بهم، ويجب أن يتمتع بمهارة التأثير في سلوكيات التابعين حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا قد يتأثر الكثير من العاملين بطبيعة التعامل التي ينتهجها القائد بان يجعل الجميع في صف خدمة المنظمة فيخلق لدى الكثير منهم سلوكيات قيمية ايجابية من قبيل الولاء وسلوك المواطنة والالتزام، أو قد يدفع بهم إلى اكتساب اتجاهات سلبية نحو العمل وبيئة المنظمة، ومنه تصبح هذه البيئة بيئة نافرة للإبداع والابتكار.

#### 4\_5 الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسات والاستقصاء لما له من اثر واضح على الحالة النفسية والصحية والمهنية للمورد البشري في المنظمة، ويقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه. ويرى هيرزبيرج Herzberg أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف<sup>2</sup>، ويظهر رضا العاملين في مشاعرهم اتجاه منظماتهم جليا في تبني سلوك المواطنة التنظيمية من عدمهم، فالرضا العالي يفضي إلى ممارسة المواطنة والعكس صحيح.

#### 5\_أبعاد المواطنة التنظيمية:

فقد قام الباحثين في هذا المجال بتحديد الأبعاد من خلال تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن مجموعات منفصلة أو أوجه مختلفة لكنها تتدرج في إطار سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنه تمثل بعدين أساسيين وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد وهناك من يرى أنها تتضمن أكثر من ذلك، وكل هذه الآراء غير متناقضة بل متكاملة، وفيما يلي سيتم توضيح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

<sup>1</sup> - أحمد قوارية: فن القيادة "المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 35.

<sup>2</sup> - قلسبان ايناس فؤاد نوري: الرضا وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2008، ص 31.

كالتالي:

**1\_ الأثار:** ويتمثل في المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص عين في منظمة للقيام بعمله ومشاركته في طرق وأساليب العمل الجديدة، أو مساعدة زميل العمل في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كما أن هذه المساعدة قد تتجاوز زملاء العمل لتشمل المراجعين ليتحصلوا على الخدمة المثل في المنظمة<sup>1</sup>.

**2\_ اللطافة:** وهي محاولة الشخص منع وقوع مشاكل والخلافات المتعلقة بالعمل واتخاذ التدابير الوقائية لتجنبه وعد استغلاله لحقوق الآخرين، وتجب إثارة المشاكل بينهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكنوا أن يستفيدوا منها وتقديم النصح لهم، كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوكه في الآخرين، وبالتالي عدم اعتدائه على الآخرين.

**3\_ وعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والأنظمة والتقليل من الاستراحة والعمل بجدية... الخ<sup>2</sup>.

**4\_ الروح الرياضية:** وتشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تدمير وتحت أي ظرف وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ما يعكس استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الاتجاه المعاكس لرغباته.

**5\_ السلوك الحضري:** وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها وحضور اجتماعاتها المهمة الغير رسمية وقراءة مذكراتها وإعلاناتها وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها بتأدية العمل بصورة جيدة والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد اليوسفي، مبدأ محسن النعساني: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006، ص 5.

<sup>2</sup> - خيرة يراف: التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص 246.

<sup>3</sup> - هناء خالد الرفاد، عزيزة أبو دبة: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 747.

## 6- آثار ومحددات المواطنة التنظيمية:

## 6-1- آثار المواطنة التنظيمية:

أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة على والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل. وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم<sup>1</sup>.

وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزي لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية.

ويحدد الخيلي 2003 تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

## - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تمهيتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من شيوع روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.

## - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفراح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والانجاز بدل أن تضيق الجهود في الصراعات والمشاكل

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والادارة، مجلد 18، العدد 02، 2003، ص 76 .

الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم.

#### - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة:

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي: سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- 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<sup>1</sup>.

#### 6-2- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري: مرجع سابق، ص 77.

### 1. الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء العمل ... الخ، 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<sup>1</sup>.

### 2. العدالة التنظيمية:

ينكون مفهوم المواطنة التنظيمية من ثلاث أبعاد "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات" ويعني مفهوم العدالة عموماً مدى إحساس وشعور الموظف بالعدالة التنظيمية وكشفت العديد من الدراسات على وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ناتج عن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف والذي يشعرون بالمسؤولية اتجاه منظماتهم وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية<sup>2</sup>.

### 3. القيادة الإدارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقيادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم<sup>3</sup>.

### 4. عمر الموظف:

توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون سلوكاً تطوعياً أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري: المرجع السابق، ص 173.

<sup>2</sup> - الخميس عبد الله: علاقة الخصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 24.

<sup>3</sup> - أحمد بن سالم العامري: نفس المرجع، ص 77.

يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين<sup>1</sup>.

### 5. الدوافع الذاتية:

ويقصد بها الدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحدد للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بانخراط في الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميال أكثر من غير إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

### 7- المداخل المعرفية لسلوك المواطنة التنظيمية:

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

### 7-1- 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. إن التفاعلات الفعالة بين أفراد التنظيم ترتب التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطوراً وتشكل في قالب سلوكية مرغوبة. وتعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الباراديجم الأكثر استخداماً لفهم السلوك في التنظيم، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد التزامات<sup>2</sup>.

ويقوم هذا المدخل على مبدئين اثنين:

1. علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.
2. الالتزام يقتضى المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري، المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup> - حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص 113.

ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

وانطلاقاً من هذين المبدئين فإنه بالضرورة سيكون الطرفين وفق الثنائيات التالية:

(عامل 1، عامل 2) أي أن الطرفين هما عاملين من نفس الدرجة.

(عامل، قائد) أي أن أحد الطرفين عامل والآخر قائد أي ليس من نفس الدرجة.

(عامل، منظمة) أي أن أحد الطرفين شخص طبيعي (عامل) والآخر الثاني هو شخص معنوي المنظمة)

بما تمثله من جميع العناصر، أي أن الطرفين ليس من نفس الطبيعة.

يرى اورغان وهو أحد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم. ومنه وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة<sup>1</sup>.

**7-2-مدخل التعاون:** صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر (Chester Bernard) وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً. كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من كاتزو اورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. يضيف برنارد أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وأن أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال<sup>2</sup>.

### 8- معوقات المواطنة التنظيمية:

يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات، التي تقف كسد منيع يحول بين الموظف وبين هذا السلوك المرغوب، الذي تسعى إليه جميع المنظمات وتتمناه أن يترسخ في قيم المورد البشري. وكما تم التطرق سابقاً في جزئية ارتباط المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم أو المتغيرات التنظيمية الأخرى مثل المناخ التنظيمي والروح المعنوية والعدالة التنظيمية والقيادة الإدارية والرضا. وهناك العديد من المفاهيم الأخرى التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا السلوك، إذ سلوك المواطنة التنظيمية ما هو إلا

<sup>1</sup> - حواس أميرة محمد: أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> - حياة الذهبي، المرجع السابق، ص 113.

نتيجة تضافر العديد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، ومنه فالمعوقات لن تخرج عن هذا النسق العام السابق الطرح. ونظرا للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقيق التنافسية والريادية، دفع بالساهرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية الى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون سلوك المواطنة التنظيمية لدى طاقمهم البشري ولعل أهم المعوقات نوردتها كما يلي<sup>1</sup>:

ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم من مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.

• عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنويا وماديا، أن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، إذ لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز، نجدها تسعى دائما إلى إرضاء العاملين لديها وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الأداء، وتأثيره أيضا على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي، ومرد ذلك يعود في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة.

قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي اكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة، مما يولد لدى الفرد شعور بالانقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه.

هذا الأمر يدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الإدارة غير المنصفة بتعمد عدم التفاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك اكبر محفز للمواطنة التنظيمية.

• أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق. هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري. أن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغل

<sup>1</sup> - أسماء يوسف: العلاقة بين السلوك والمواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، غم، العلوم الإدارية، الأردن، 2011، ص 23.

المناصب هي مكون أساس في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد. لذا يجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تكفي بالجوانب العلمية والشهادات الأكاديمية بل الجوانب القيمة والمهارية للطالب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتثبيط مفعولها، قدم الباحث كارام karam في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتماما بالغ للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في:

- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية.
- على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا في المنظمة، كي تغدو المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشارك والاندماج والإبداع.
- لتركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أسماء يوسف: المرجع نفسه، ص 24.

**خلاصة:**

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف تجاه الفاعلين في بيئة عمله "زملائه، رؤساء، زبائن"، وتجاه المنظمة بصفة عامة.

وهو سلوك يمتاز بالاجابية تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، كما أنه لا يخضع لنظام التقييم ولا المكافآت والحوافز.

يمكن القول انه ذو طبيعة فردية ومنظمة في آن واحد، فالطابع الفردي يهدف إلى مساعدة الزملاء والطابع المنظمي يهدف لمساعدة المنظمة.

وفي المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية لتحسين الإنتاجية وتحسين الفاعلية التنظيمية.

# الفصل الرابع:

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية



1. منهج الدراسة.

2. مجالات الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات.

4. مجتمع الدراسة.

## 1- منهج الدراسة

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية ودقيقة والمنهج هو الطريقة التي تساعد في البحثو لا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتابعا لاختلاف الباحثين وقدرتهم وإمكانيتهم وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي المسحي (المسح الاجتماعي) ومن خلال المنهج يمكننا معرفة علاقة المنظومة القيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

## 2-مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني: وقع اختيارنا على مؤسسة السوميفوس جبل العنق بئر العاتر

نبذة تاريخية:

أكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق **SOCIELE DE DJEBL ONK S-D-O** وذلك سنة 1934 حيث إهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة، ثم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة **SONAREM** **SOCITE DES RECHERCHE ET EXPLOITATION MINIER** مؤسسة الأبحاث والاستغلالات المنجمية والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 03 جوان 1983 إلى ولاية تبسه وهو التاريخ نفسه الذي سميت به هذه المؤسسة **FORPHOS** مؤسسة الحديد والفسفاط أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين **SOMIFER** ومقر أدارتها بونزة و**SOCIETE DES MINER DE SOMIFOS** مؤسسة مناجم الفوسفاط ومقر إدارتها العامة بولاية تبسة ويوجد فرع على مستوى مدينة بئر العاتر وهو الذي سنخصه بالدراسة.

## ب- الموقع الجغرافي:

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر ويبعد بـ 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

## أهمية مؤسسة SOMIPHOS:

## مكانتها على المستوى الوطني والمحلي:

تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي الوطني نظر لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات ومالها من أهمية في إنتاج أطنان من الفسفاط وتظهر هذه المكانة والأهمية في ما يلي:

- تشغيل أكثر من 1200 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- الإستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الإستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفاط.
- إنتاج أكثر من 1200 000 طن من الفوسفاط سنويا والتطلع لكمية 1500 000 طن في المستقبل.
- منح عدة إمتيازات للعمال.
- إستغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة بالمنطقة.
- إستفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر ما بين 80 طالب الى 200 طالب.
- إمكانية ترقية العمال.

**دورها:** تلعب مؤسسة SOMIPHOS دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفسفاط الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل إجتماعي داخليا لفائدة لعمالها وموظفيها وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل وخارج المؤسسة والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها

كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالترقيات الميدانية التطبيقية لها هذا بالإضافة إلى إمكانية التشغيل في حالة ما رأت المؤسسة قي هؤلاء بوادر الكفاءة والعمل الجاد وبعد موافقة الإدارة العامة على تشغيلهم.

#### • الحالة العامة للمؤسسة:

المشاكل التي توجهها المؤسسة: بالرغم من النتائج التي تحققتها المؤسسة إلا أنها نظرا لكبر حجمها... وكثرة تعاملاتها وعلاقاتها فإنها تبقى دائما تواجه صعوبات ومشاكل نعبق وتعرقل مصالحها ومن بين هذه المشاكل.

- مشكلة تسويق المنتج والتي تبقى عائقا لعملية بيع الفوسفاط.
- نقل المنتج إلى مكان التصدير.
- استيراد وسائل الإنتاج من الخارج بأسعار مرتفعة وهذا ما يزيد من نفقات الإنتاج
- تأخر وسائل الإنتاج من المستوردة وهذا ما يؤدي إلى إضاعة الوقت.
- المشاكل الإدارية التي تواجه الموظفين في أداء عملهم.
- اللجوء إلى نقل الفسفاط عن طريق الخواص وهذا ما يرهق ميزانية المؤسسة.
- عدم وجود هيكل تنظيمي خاص بالمؤسسة.
- إكتساب الخبرة عن طريق الممارسة أي غياب التخصص الإداري لعدد من الموظفين.
- نقص عدد الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة.
- تشعب مهام وأدوار مختلف المصالح.

**الإمميزات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها:** تولى المؤسسة عناية كبيرة لعمالها وموظفيها فهي تعمل على توفير أحسن الظروف للعمل بالإضافة إلى تدعيمهم ودعمهم لتقديم كل ما لديهم لإنجاح المؤسسة وتطويرها ولهذا فهي تمنح إمميزات عديدة نلمسها من خلال:

- القيام ندوات تكوينية للعمال في العديد من المجالات.
- المساعدة الإجتماعية للموظفين.
- تقديم المساعدات المالية لمحتاجيها من الموظفين كالتسيقات على الأجور مثلا.
- توفير الأمن والوقاية للعمال لمتابعة عملهم في أحسن الظروف.

## 3) المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة من الفترة الزمنية الممتدة من 18 أوت إلى غاية 29 أوت، وخلال فترة التريص التعرف على مختلف مصالح المؤسسة وتوزيع استمارة الاستبيان.

ج \_ المجال البشري: تكون مجتمع الدراسة من 67 موظف حسب الشكل التالي:

المجموع	النساء	الرجال	
5	/	5	إطار سامي
18	02	16	إطار
41	34	07	عون تحكم
03	03	/	عون تنفيذ
67	39	28	المجموع

## 4) أدوات جمع البيانات:

أ. استمارة الاستبيان:

الاستبيان من أكثر الوسائل استخداما للحصول على معلومات وبيانات عن أفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبيا ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة المقننة من فود إلى آخر ويمكن ضمان سرية الإجابات، كما أنه يمكن صياغته الأسئلة لتتناسب مع أغراض محددة، ويمكن أن يستخدم الاستبيان الصيغة الاستفهامية، أو الصيغة الإخبارية دون أن يؤثر ذلك عن مضمون السؤال أو الفقرة، وفي أي من الحالتين فإن الأفراد يستجيبون كتابة لما هو مطلوب منهم وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المجيب بالإجابة عنها وهي أداة كثر استخداما في الحصول على البيانات من المبحوثين مباشرة ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم<sup>1</sup>.

ومن خلال دراستنا هذه فقد وجهت استمارة الاستبيان إلى المبحوثين في إدارة السوميفوس \_ جبل العنق \_ بئر العائر \_ وقد احتوت على 25 سؤال تم صيغتها وفقا لفرضيات البحث وهذا بعد عرضها على الأستاذة المشرفة قسمت إلى (04) محاور:

- ✓ المحور الأول: البيانات الشخصية.
- ✓ المحور الثاني: علاقة القيم الدينية بإيثار للعاملين في المؤسسة.
- ✓ المحور الثالث: علاقة القيم الثقافية بالسلوك الحضاري للعاملين في المؤسسة.
- ✓ المحور الرابع: علاقة القيم الاجتماعية الموروثة بوعي الضمير للعاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - رجاء محمود أبو غلام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار النشر للجمعيات، دط، القاهرة، 2007، ص 123.

**ب\_ أساليب تحليل البيانات:****\_ الأسلوب الكمي:**

يتمثل في تحليل البيانات التي تم جمعها بالاعتماد على الطرق الإحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات حيث اعتمدنا في دراسة الأسلوب الكمي على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الاجتماع (SPSS) وذلك لدراسة كل التكرارات والنسب المئوية.

**\_ الأسلوب الكيفي:**

يتمثل في ترجمة الأرقام والنسب المتوصل إليها إلى معلومات مداولات كيفية وكذلك تحليل النتائج المتوصل إليها.

**4 \_ مجتمع الدراسة:**

تم الاستعانة بالمسح الشامل والذي يقوم بدراسة شاملة لجميع مفردات المجتمع عن طريق الحصر الشامل ونظرا إلى أن حجم مجتمع الدراسة صغير فقد شملت جميع الأفراد المقدرة ب: 67 فرد من إطار اتوأعوان تنفيذ.

## الفصل الخامس:

# عرض البيانات الميدانية وتحليلها ونتائج دراستها



1. عرض و تحليل البيانات.

2. مناقشة نتائج الدراسة.

## تحليل وعرض البيانات الشخصية :

تعتبر البيانات الشخصية ذات أهمية بالغة في تحديد خلفيات وأبعاد إجابات أفراد العينة، وقد اخترنا بيانات شخصية نراها ذات أهمية وصلة بموضوع البحث وهي الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي الوظيفة والأقدمية .

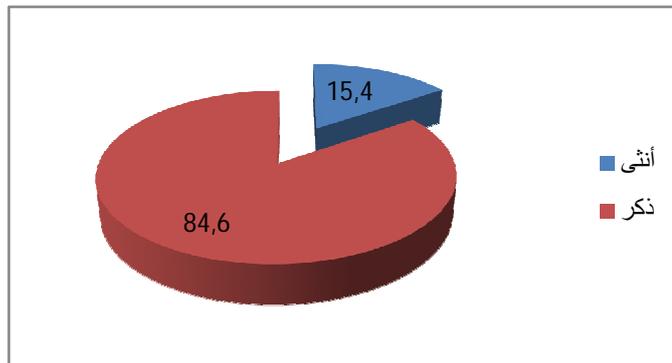
## جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
%84,6	44	ذكر
%15,4	8	أنثى
%100,0	52	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة المبحوثة من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 84.6% من إجمالي أفراد العينة، يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب إشرافا وحضورا مستمرا، أين لا يستهوي العنصر النسوي أو إلى تفضيلهم للعمل في ميادين أخرى كالتعليم، والتمريض من جهة أخرى.

ولكن رغم هذا فإن هناك نسبة 15.4% تمثل الإناث يشغلن مناصب إدارات لا تقل أهمية عما يشغله الذكور.

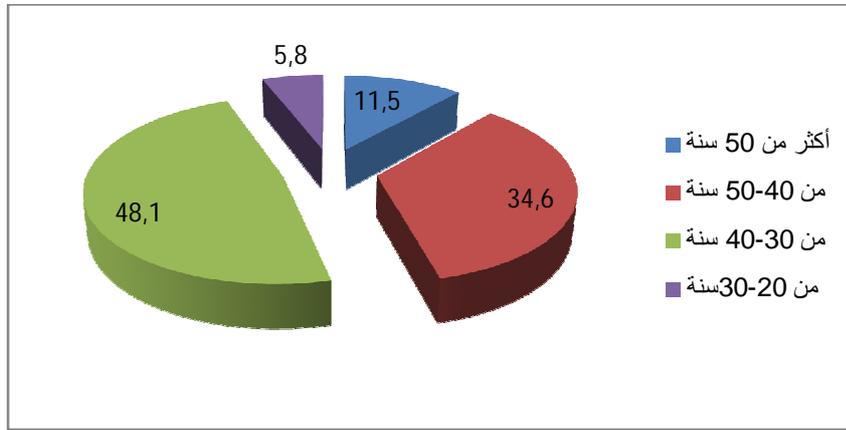
## شكل رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة حسب الجنس



## جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة حسب السن

النسب	التكرار	
5,8%	3	من [20-30] سنة
48,1%	25	من [30-40] سنة
34,6%	18	من [40-50] سنة
11,5%	6	أكثر من 50 سنة
100%	52	المجموع

## الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد عينة حسب السن



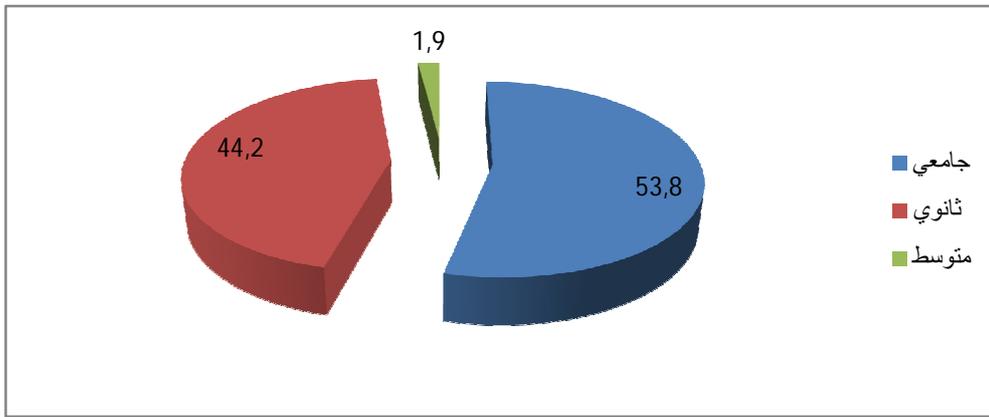
يتبين لنا من خلال الجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة المبحوثة هم من الفئة العمرية الممتدة من 30 - 40 سنة، حيث يشكلون نسبة 48% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة الممتدة بين 40 - 50 سنة بنسبة 34,6% فيما تأتي الفئة العمرية الممتدة أكثر من 50 سنة بنسبة تصل إلى 11,5% في المرتبة الثالثة، لتليها الفئة العمرية من 20 - 30 سنة فأكثر بنسبة 5,8%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة، قد ألتحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، مما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، ومن ثم أهليتهم لاحتلال المناصب التي يشغلونها حالياً بالمؤسسة، عكس الفئة أقل من 25 سنة التي تشكل النسبة الأقل من إجمالي أفراد العينة والتي يعكس سنها محدودة واضحة في سنوات الخدمة وبدل أيضاً على الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

## جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرار	
%1,9	1	متوسط
%44,2	23	ثانوي
%53,8	28	جامعي
%100	52	المجموع

## الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي



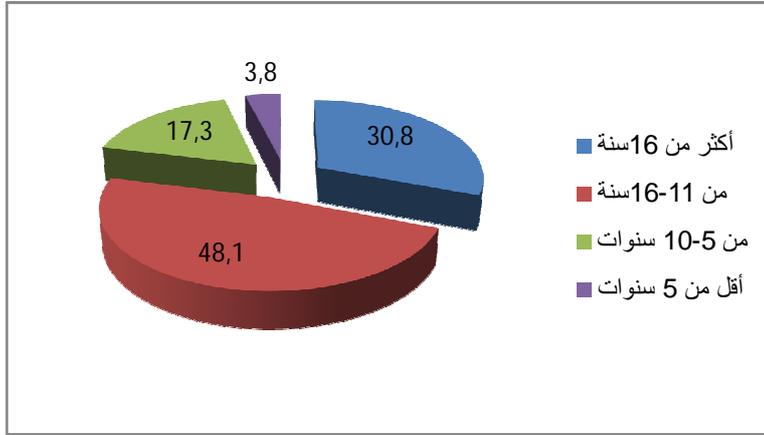
يتبين لنا من الجدول أن حاملي الشهادات الجامعية والثانوية يمثلون أغلبية العينة المبحوثة، حيث يشكلون نسبة 53,8% وهو رقم يدل على أن غالبيتهم يملكون مؤهل علمي، أهلهم لتولي المناصب الموكلة لهم، يليهم الثانوي بنسبة 44,2% حاملي الشهادات المتوسط بنسبة 1,9%.

إن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا عليه، قد أولى للمؤهلات العلمية أهمية قصوى في عملية التوظيف وإسناد المسؤوليات.

## جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة حسب مدة الخبرة داخل المؤسسة

النسب	التكرار	
3,8%	2	أقل من 5 سنوات
17,3%	9	من 5-10 سنوات
48,1%	25	من 11-16 سنة
30,8%	16	أكثر من 16 سنة
100%	52	المجموع

## الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد عينة حسب مدة الخبرة داخل المؤسسة



تعتبر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات على وجود ارتباط وثيق بين الفرد والمؤسسة، كما تدل الأقدمية كذلك على مدى تفاعل الفرد مع زملائه، فكلما زادت الأقدمية زاد اندماج الفرد واعتياده على متغيرات العمل.

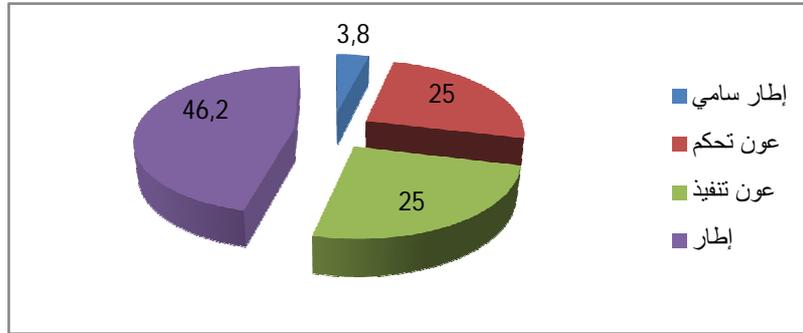
يتبين لنا من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة قد اشتغلوا من 11 إلى 16 حيث شكلت نسبة 48.1 بينما نجد فئة أكثر من 16 بنسبة 30,8 في حين تليها فئة التي اشتغلت من 5 إلى 10 بنسبة 17,3 أقل من 5 سنوات بنسبة ضئيلة 9,3%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، قد التحقوا حديثاً بالمؤسسة، مما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان إستمراريتها.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة حسب رتبة الوظيفة

النسب	التكرار	
46,2%	24	إطار
25,0%	13	عون تنفيذ
25,0%	13	عون تحكم
3,8%	2	إطار سامي
100%	52	المجموع

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة حسب رتبة الوظيفة

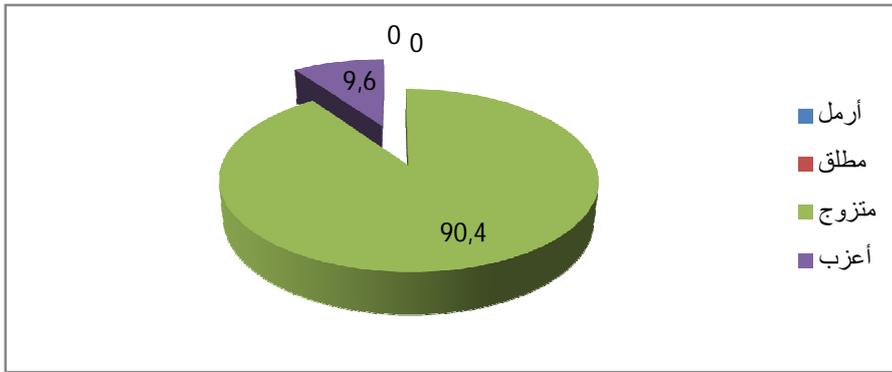


يتبين لنا من الجدول السابق أن الفئة الإطارات تعبر عن غالبية عمال المؤسسة والمقدرة نسبتها بـ 46,2%، تليها نسبة 25% لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ ونسبة 3,8% إطار سامي. إن معطيات الجدول تكشف لنا بوضوح أن مؤسسة مناجم الحديد تبسة، تتطلب إدارة الأعمال والتحكم فيها أكثر من تنفيذها، ثم إن طبيعة تخصيص الكثير من الأعمال الإدارية تحتم على المؤسسة تخصيص من الإطارات.

## جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة حسب الحالة المدنية

النسب	التكرار	
9,6%	5	أعزب
90,4%	47	متزوج
00	00	مطلق
00	00	أرمل
100%	52	المجموع

## الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد عينة حسب الحالة المدنية



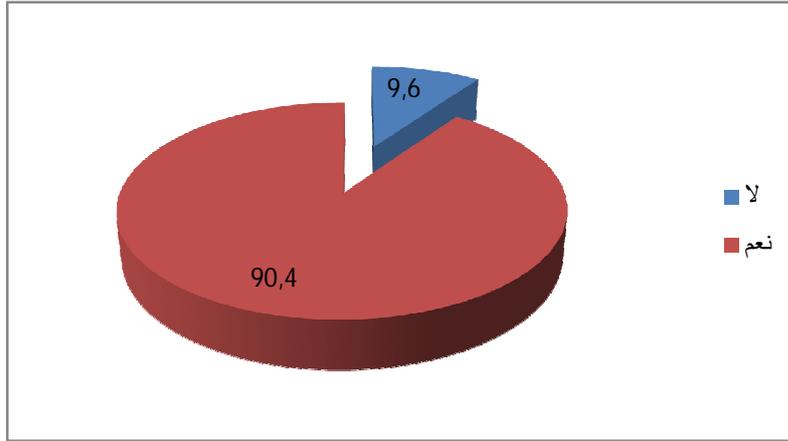
يتبين لنا من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة متزوجين حيث تشكل نسبتهم 90,4% بينما بلغت نسبة العزاب 9,6% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية مما سمح لهم بالتححرر من العزوبية، أما العزاب فإما يرجع لعامل السن وحدائث التحاقهم بالمؤسسة ملكي العمل، وإما لعدم استقرارهم وظيفيا.

من خلال ما ذكرناه في الجدول أن معظم أفراد العينة يتمتعون بالاستقرار الوظيفي، مما يساهم في تكوين استقرار وظيفي نابعا أساسا من الاستقرار العائلي، فكما هو معلوم من الصعب الفصل بين الحياة العائلية والحياة العملية.

جدول رقم (07): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل إلقاء التحية موجود بينكم

النسب	التكرار	
%90,4	47	نعم
%9,6	5	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (07): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل إلقاء التحية موجود بينكم



يبدو من خلال الجدول ان اغلبية الموظفين بنسبة %90.4 يلقون التحية بينهم في حين نجد نسبة %9.6 لا يلقون التحية بينهم .

ومنه نستنتج أن إلقاء التحية بشكل مهذب على زملاء العمل تعبر عن مشاعر الود والمحبة ويضفي جو مريحا للعمل والمزيد من التناسق بينهم وزرع الألفة بينهم .

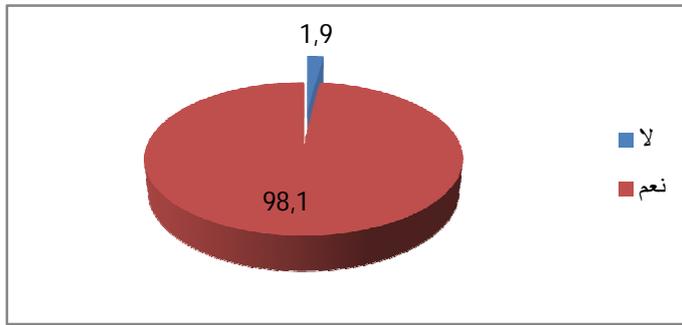
جدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل في رأيك للمحبة دور هام في خلق

الانسجام بين العمال

النسب	التكرار	
%98,1	51	نعم
%1,9	1	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (08): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل في رأيك للمحبة دور هام في خلق

الانسجام بين العمال



من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين لنا أن للمحبة دور هام في خلق الانسجام بين العمال بنسبة مئوية حيث قدرت بـ %98,1 بينما تليها نسبة %1,9 أن المحبة ليس لها دور هام في خلق الانسجام بين العمال.

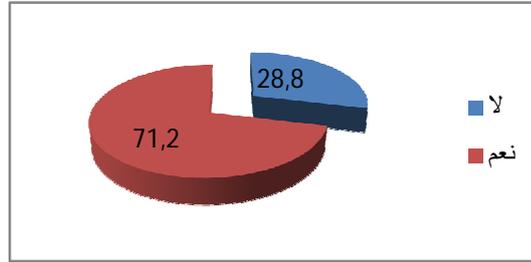
ومنه نستنتج أن للمحبة دور هام في خلق الانسجام من خلال الحوافز الجماعية تساعد على الدعم والارتباط وتنمية الشعور بالمشاركة والتشجيع على إستراتيجية اتصالية بين العمال وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها وخلق التماسك .

وجود القيم لدى العاملين قد يساهم في انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء وذلك بحسب نوعية القيم الموجودة لدى العاملين ومدى رسوخها، فقيم التسامح، والمحبة، والطاعة والتهدب، وتحمل المسؤولية، والانضباط لها علاقة مباشرة برفع مستوى الأداء، فدور القيم هو ضبط الثبات الإنفعالي وتهذيب سلوكيات العاملين، القيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائد.

جدول رقم (09): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك ثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم

النسب	التكرار	
%71,2	37	نعم
%28,8	15	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (09): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك ثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم



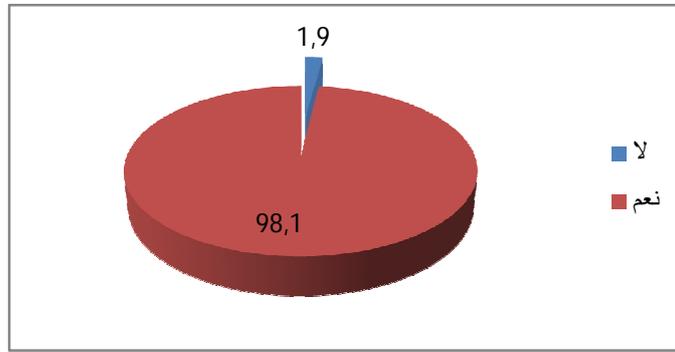
تشير نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بنعم بنسبة مئوية تقدر بـ 71.2% وعدددهم 37 بينما تليها نسبة 28,8% بينما لا يرون أن الثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم وعدددهم 15 فرد.

ومنه نستنتج أن وما يدل على خبرة وكفاءة المسؤول المباشر وهو ما جعله محل ثقة الموظفين به، إضافة إلى أن كل المعلومات المقدمة تكون حول العمل وأساليبه والتقنيات الحديثة إنجازها.

جدول رقم (10): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال يمكن اعتبار التعاون حافز ايجابي للاستمرارية العمل في مؤسستك

النسب	التكرار	
98,1%	51	نعم
1,9%	1	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (10): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال يمكن اعتبار التعاون حافز ايجابي للاستمرارية العمل في مؤسستك



من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول والموضحة أن اعتبار التعاون حافز ايجابي للاستمرارية العمل في مؤسستكم أن أعلى بنسبة 98,1 لفئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم في حين نجد الذين أجابوا بالنفي بنسبة 1,9 لان التعاون حافز ليس ايجابي لاستمرارية العمل في المؤسسة . يتضح من خلال هذه القراءة الاحصائية أن العمال داخل المؤسسة يمجدون قيمة التعاون ، فرغم تفاوت الدرجات إلا أنهم صرحوا بالعمل داخل فريق عمل يسوده الانسجام والتمسك ، وهذا النوع فرضته طبيعة العمل من جهة وتواجدهم في نفس المستوى التنظيمي من جهة ثانية كما أن لقيمة التعاون دور في رفع الروح المعنوية للعمال مما يدفعهم إلى التقليل من دوران العمل الداخلي والتمسك أيضا بوظيفتهم الحالية .

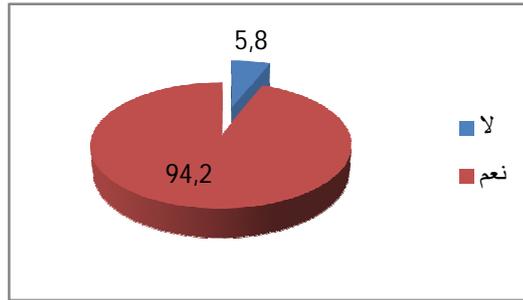
صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر ( Chester Bernard ) وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد انه عليهم أن يكافحوا من اجل أهداف مشتركة. أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا. كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول

كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من كاتز واورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. يضيف برنارد أن رغبة الأفراد واستعدادهم للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري وان أداء أي منظمة يعتمد على هذا الجهد التعاوني من قبل العمال.

جدول رقم (11): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل يسمح لك بأداء فريضة الصلاة في أوقاتها

النسب	التكرار	
%94,2	49	نعم
%5,8	3	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (11): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل يسمح لك بأداء فريضة الصلاة في أوقاتها



من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يؤدون أداء فريضة الصلاة في وقتها بنسبة مئوية تقدر بـ 94.2 بينما تليها نسبة 5.8 كانت إجاباتهم بـ لا يسمح لك بأداء فريضة الصلاة في أوقاتها.

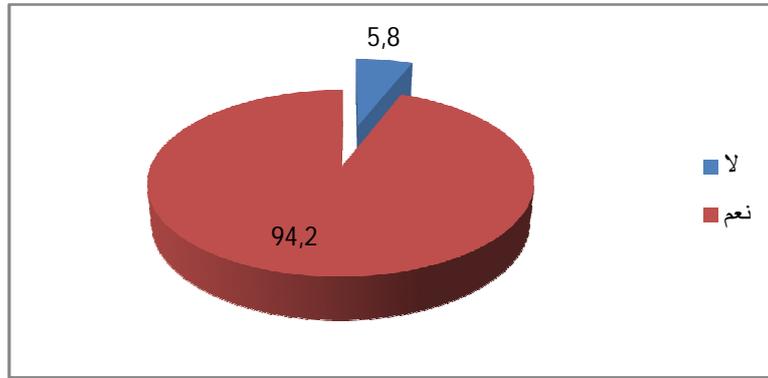
وهذا راجع إلى أن معظم أعضاء مؤسسة سيموفوس بئر العاتر ولاية تبسة يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

ومنه نستنتج أنه يظهر " السلم القيمي " واضحا في مواقف الحياة وبخاصة عندها تتعارض القيم المهمة مع تلك الأقل أهمية فيعمل على الإختيار منها وإخضاع بعضها لبعض ، فالصلاة وطلب العلم قيمتان يدين بهما المرء المجتمع من سلوكيات تلعب دورا في الحفاظ على المجتمع من الإنحطاط الخلفي.

جدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة وغيرها

النسب	التكرار	
%94,2	49	نعم
%5,8	3	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (12): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة وغيرها



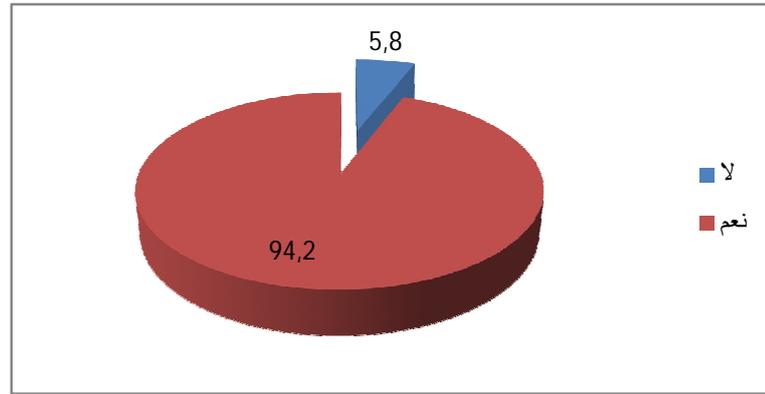
من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم بنسبة 94,2 إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة وغيرها بينما تليها نسبة 5,8 اجاباتهم ب لا تقدم إعانات تضامنية للعمال في حالات المرض أو وفاة .

جدول رقم (13): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال في حالة حدوث طارئ هل تنوب

زميلك في العمل

النسب	التكرار	
%94,2	49	نعم
%5,8	3	لا
%100	52	المجموع

شكل رقم (13): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال في حالة حدوث طارئ هل تنوب زميلك في العمل



من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يقررون بأنه في حالة حدوث طارئ تنوب زميل في عمل بنسبة مئوية تقدر بـ 94.2 كانت إجاباتهم بنعم بينما تليها نسبة 5.8 وعدددهم 3 بأن أثناء حدوث الطارئ لا ينوب زميل في عمل .

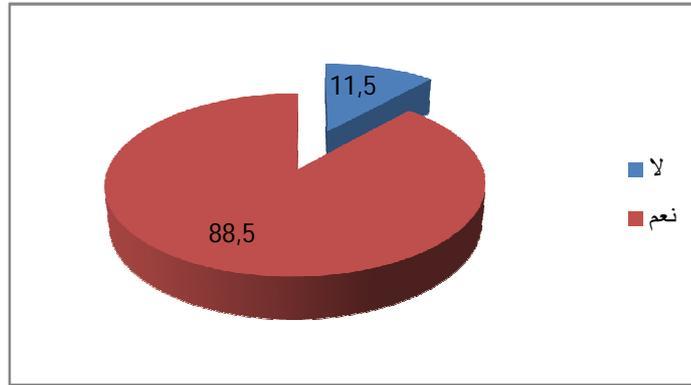
ويتمثل في المساهمات التي يقدمها الفرد من خلال مساعدة شخص عين في منظمة للقيام بعمله ومشاركته في طرق وأساليب العمل الجديدة، أو مساعدة زميل العمل في حالة مواجهته لمشكلة طارئة في العمل، كما أن هذه المساعدة قد تتجاوز زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

تجسد في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس، فهو يحبهم و يميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له، ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيم وبالعطف والحنان إيثار الغير .

جدول رقم(14): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل مستواك التعليمي يمنحك الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة

النسب	التكرار	
88,5%	46	نعم
11,5%	6	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم(14): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل مستواك التعليمي يمنحك الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة



تبين من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي يمنح الفرصة في تقديم الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة. حيث تقدر نسبة 88.5 إجابتهم بنعم بينما نسبة 11.5 المستوى التعليمي لا يمنح الفرصة في تقديم الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة.

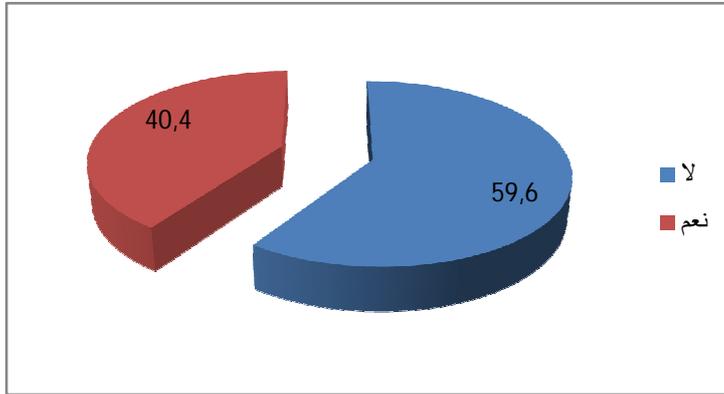
ومن خلال الإبداع الذي يساعد على التطور في العمل والأفكار الجديدة التي يقوم بها لنجاح العمل.

وإن المشاركة من أجل حل مشاكل العمل والاهتمام بالموظفين ذو الخبرة في التحصيل الجيد لأجل إنجاز العمل.

جدول رقم (15): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل أنت مهتم بمتابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة

النسب	التكرار	
40,4%	21	نعم
59,6%	31	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل أنت مهتم بمتابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة



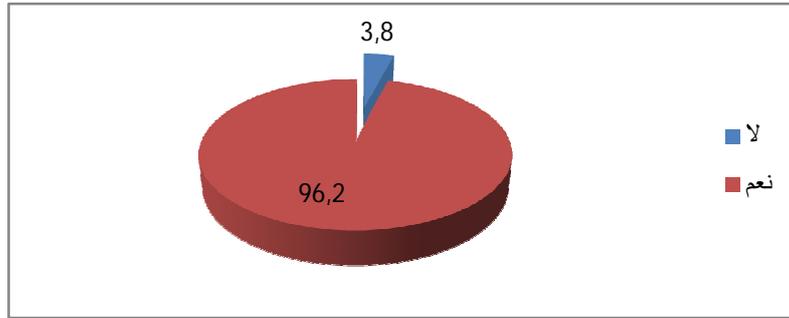
من الجدول أعلاه ومن خلال البيانات الإحصائية المسجلة من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن أعلى نسبة مسجلة هي 59,6 لصنف لأي فئة من المبحوثين الذين أجابوا بعدم الاهتمام بالمتابعة للأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 40,4 يهتمون بمتابعة الأنشطة داخل المؤسسة .

إن المتابعة والاهتمام بالأنشطة غير الرسمية لا يساعد المؤسسة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

جدول رقم (16): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال في حلة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة في ستشارك

النسب	التكرار	
96,2%	50	نعم
3,8%	2	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال في حلة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة في ستشارك



تبين لنا أن أغلبية المبحوثين في حالة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة كانت اجاباتهم بنعم بنسبة مئوية تقدر بـ 96.2، بينما تليها نسبة 3.8 أنه لا يوجد حالة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة .

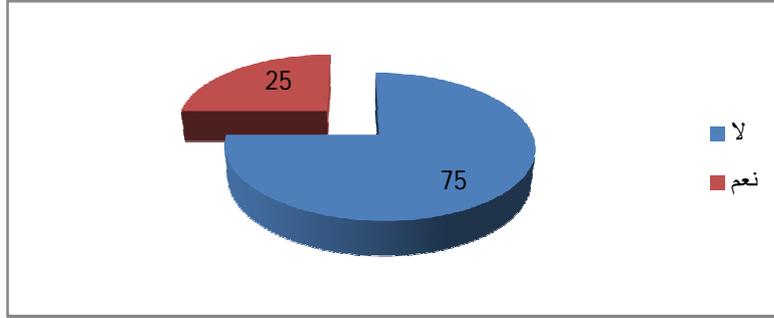
ومنه نستنتج أن العمل التطوعي من خلال تقديم برامج تطوعية وانشاء جمعيات وتقديم مساعدات .

ان الانخراط الأعمال التطوعية في عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ويمكن القول أن الموظف الذي يمتلك دوافع ذاتية عالية يكون ميوله أكثر من غيره إلى الممارسات التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.

جدول رقم (17): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل أن المؤسسة تنظم لقاءات أو أنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة

النسب	التكرار	
25,0%	13	نعم
75,0%	39	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (17): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل أن المؤسسة تنظم لقاءات أو أنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة



نوضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أن المؤسسة تنظم لقاءات وأنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة بنسبة مئوية تقدر بـ 75 بينما تليها نسبة 25 كانت إجاباتهم بـ لا. المؤسسة تنظم لقاءات وأنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة.

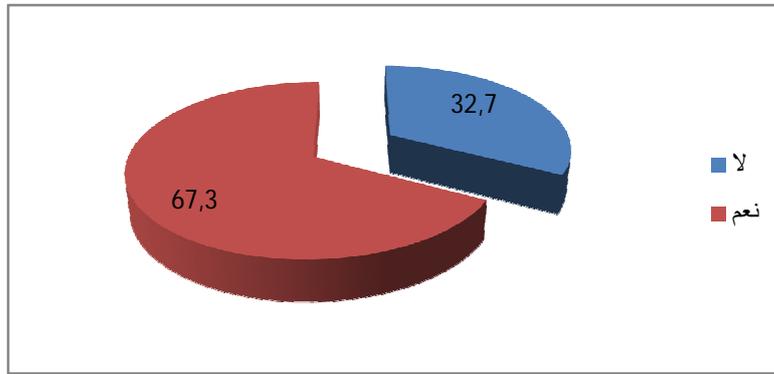
جدول رقم (18): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك تطبيق صارم فيما يخص

اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة

النسب	التكرار	
67,3%	35	نعم
32,7%	17	لا
100%	52	المجموع

جدول رقم (18): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك تطبيق صارم فيما يخص

اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه يوضح ان هناك تطبيق صارم فيما يخص اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة بنسبة مئوية تقدر بـ 67.3 بإجابة نعم بينما تليها نسبة 32.7 يقرون بأنه لا يوجد تطبيق صارم فيما يخص اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة.

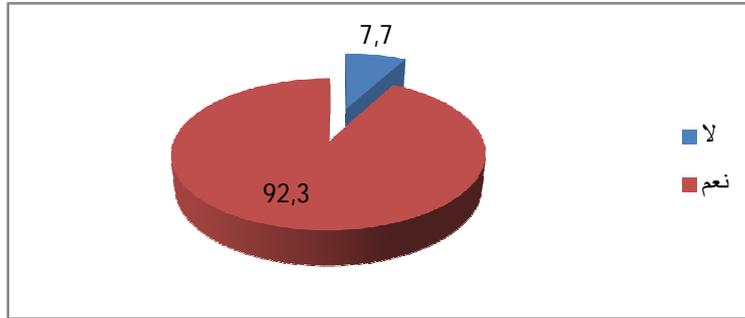
يقصد بها اهتمام المؤسسة من ناحية الشكل و التوافق و من ذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظرة تقدير له. من ناحية التكوين و التنسيق و التوافق الشكلي من ناحية اللباس واجبارية التطبيق الصارم داخل المؤسسة .

واظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها.

جدول رقم (19): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية

النسب	التكرار	
92,3%	48	نعم
7,7%	4	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (19): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية



نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتها الشخصية بنسبة مئوية حيث تقدر 92.3 بإجابة نعم بينما تليها نسبة 7.7 لا يحافظن على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتها الشخصية .

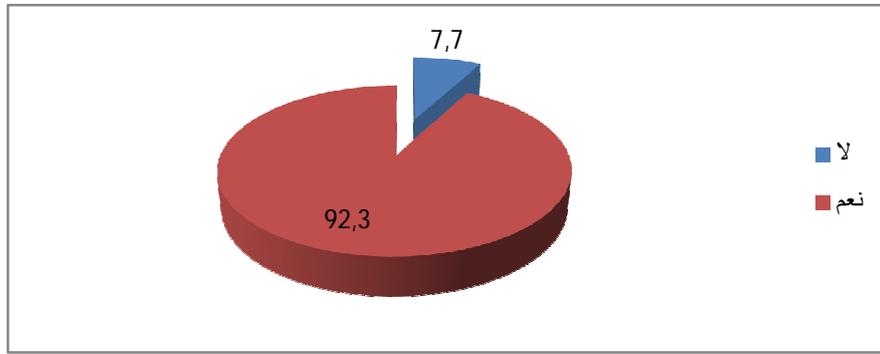
جدول رقم (20): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية

معينة تحدد انضباطك في المؤسسة

النسب	التكرار	
%92,3	48	نعم
%7,7	4	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (20): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد

انضباطك في المؤسسة



يبدو من خلال الجدول ان اغلب الموظفين بنسبة 92.3 برون ان ا قوانين ولوائح تعليمية معينة تحدد انضباطك في المؤسسة في حين تنفي نسبة 7,7 وهذا ما بين عدم اعتماد على القوانين واللوائح التعليمية التي تتماشى وتحدد مع متطلبات العمل الحديثة وهو ما تم ملاحظته في النظام المؤسسة .  
زمنه يمكن القول ان أغلبية المبحوثين يفهمون قوانين ولوائح تعليمية معينة تحدد انضباطك في المؤسسة وهو ما يساعد على التنفيذ المباشر لها.

يمكن استنتاجه أن معظم العمال الدائمين يقيمون

الانضباط بأنه منعدم وسيء في المؤسسة ويعود ذلك إلى أن معظم العمال ذوي العقود الدائمة هم عمال قدامى فقيموا الانضباط على أساس مدة العمل التي قضوها في المؤسسة فعايشوا كل المشكلات التنظيمية وكل الاضطرابات التي مرت في المؤسسة فغالبية العمال أصحاب العقود الدائمة قضوا أكثر من عشر سنوات بالمؤسسة فاعتبروا أن الانضباط سيء بالمؤسسة ويسود فيه البيروقراطية والمحسوبية وبان المؤسسة عائلية تخدم مصالح بعض عاملها على حساب الآخرين وبان العمال.

جدول رقم (21): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحترم مواقيت الدخول والخروج

للمؤسسة

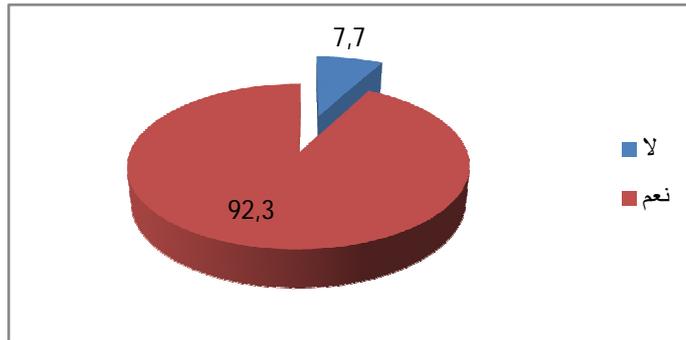
النسب	التكرار	
92,3%	48	نعم
7,7%	4	لا
100%	52	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه والمتمثل في احترام مواقيت الدخول والخروج للمؤسسة سجلت أعلى نسبة لفئة المبحوثين الذين أجابوا بالتزامهم بتوقيت العمل داخل وخارج المؤسسة بنسبة 92,3 أما فئة العمال الذين صرحوا بعدم التزامهم واحترامهم بتوقيت العمل داخل وخارج المؤسسة فقد قدرت نسبتهم 7,7 .

ومن خلال القراءة الجدول أعلاه اتضح أن عمال المؤسسة لديهم رغبة بالاستمرار في العمل وهذه الفئة ملتزمة بالقوانين التنظيمية المسطرة من قبل المؤسسة والالتزام بتوقيت العمل يعتبر قانون داخلي من قوانين المنظمة وهذا لا يفي بوجود فئة لا يرغبون في احترامهم للتوقيت العمل مما يؤدي الى تغييبهم عن العمل وهذا راجع إلى عدم توافق قيمهم مع قيم التي تؤمن بها المؤسسة.

الشكل رقم (21): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل تحترم مواقيت الدخول والخروج

للمؤسسة



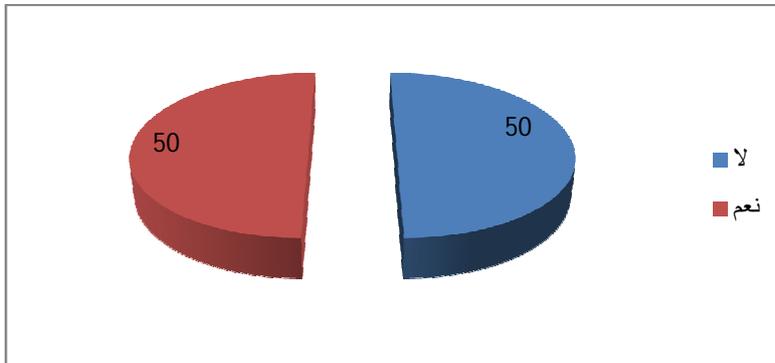
جدول رقم (22): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة

لك

النسب	التكرار	
50,0%	26	نعم
50,0%	26	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (22): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة

لك



من خلال القراءة العددية للجدول تبين لنا أن نسبة إجابات المبحوثين متساوية حيث قدرت بـ 50 يتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لهم .

وهو ما يدل على أن الرؤساء يعاملون الموظفين باحترام وهذا لكسب ثقتهم والعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ولعله من أهم إيجابيات هذا السلوك هو الرفع من الإنتاجية وزيادة مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، والمحافظة على كفاءات المنظمة أو مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر، حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة إلى تدعيم روح الجماعة في العمل وتماسكها، وهو ما يخلق حركية تفاعلية بين أعضاء التنظيم تقلل من حدة التوترات بين الأعضاء، وهو ما ينمي لدى أفراد الجماعة الإحساس بالولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية للأفراد، إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة وقيمها، يسهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافسة. كما يقل الإشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأن هذا السلوك يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن العمال وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية، وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب

توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة.

ونستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه

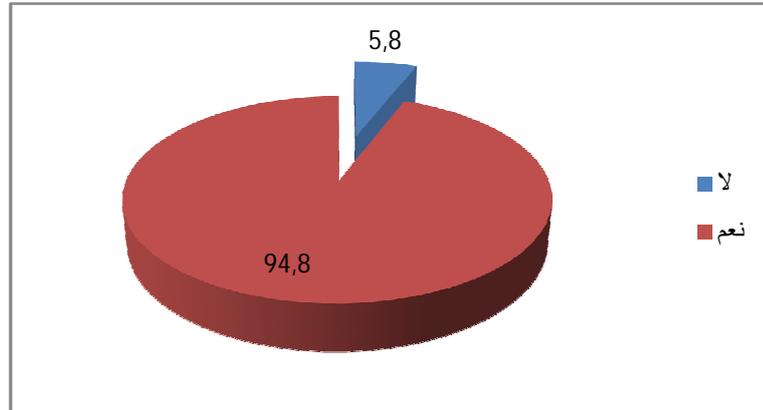
جدول رقم (23): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال في اعتقادك أن قرابة الدم تحت على

التقارب في المؤسسة

النسب	التكرار	
38,5%	20	نعم
61,5%	32	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (23): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال في اعتقادك أن قرابة الدم تحت على التقارب

في المؤسسة



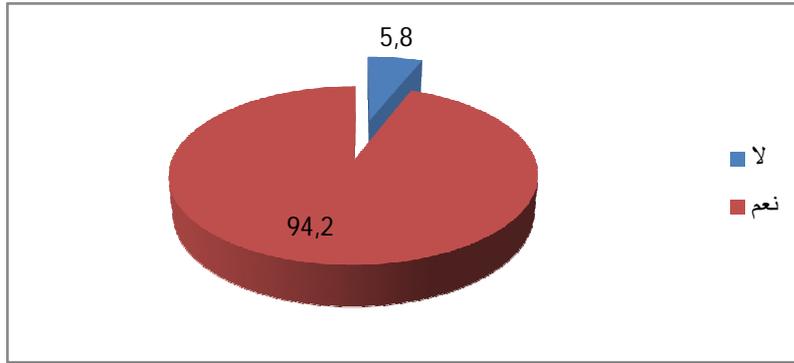
من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بـ لا يعتقدون أن قرابة الدم تحت على التقارب في المؤسسة بنسبة مئوية تقدر بـ 61.5 بينما تليها نسبة 38.5 كانت إجاباتهم بنعم يعتقدون أن القرابة الدم تحت على تقارب في المؤسسة .

جدول رقم (24): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال هل التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال تطوعية

النسب	التكرار	
%94.2	49	نعم
%5.8	3	لا
%100	52	المجموع

الشكل رقم (24): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال هل التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال

تطوعية



من خلال الجدول أعلاه أن تبين لنا أغلبية استجابات المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم بنسبة مئوية تقدر بـ 94.2 بأن التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال تطوعية بينما تليها نسبة 5.8 بأن التكافل الاجتماعي لا يدفع للقيام بأعمال تطوعية.

تعزير التنافس الإيجابي بين الأفراد والجماعات، فالتطوع حاله كحال العديد من المجالات الإنسانية، التي يسعى الفرد من خلالها إلى تطوير عمله وأدائه بالمقارنة مع الآخرين، وهذا بالمحصلة ما ينعكس إيجاباً على المجتمع، وعلى الأفراد الذين تُقدّم لهم خدمة التطوع.

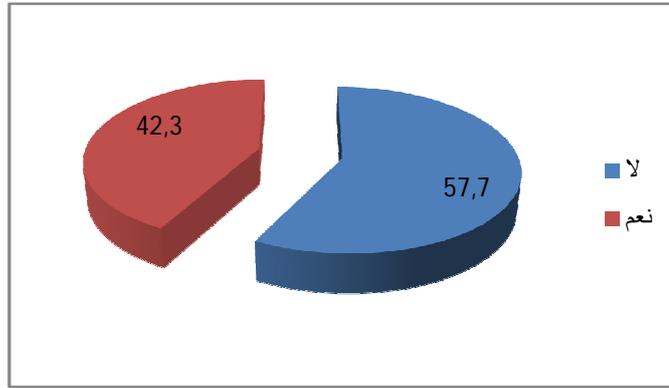
جدول رقم (25): يوضح إجابات المبحوثين حول السؤال حسب رأيك هناك عدل داخل المؤسسة يجعلك

تشعر بالمؤسسة الاجتماعية اتجاه وظائفك

النسب	التكرار	
42,3%	22	نعم
57,7%	30	لا
100%	52	المجموع

الشكل رقم (25): يمثل إجابات المبحوثين حول السؤال حسب رأيك هناك عدل داخل المؤسسة يجعلك

تشعر بالمؤسسة الاجتماعية اتجاه وظائفك؟



من خلال معطيات الجدول تبين لنا أن العمل داخل المؤسسة يجعلك تشعر بالمسؤولية الاجتماعية لأجل الوظيفة بنسبة ب 42.3 بنعم بينما تليها نسبة 57.7 كانت إجاباتهم ب لا عمل داخل المؤسسة لا يجعلك تشعر بالمسؤولية الاجتماعية لأجل الوظيفة.

ما يدل على ولاء الموظفين لمؤسستهم وأهمية العمل الذي ينتمون إليه، إضافة إلى تحليهم بالقيم المهنية التي تتحكم في نشاطهم المهني.

جدول مركب رقم (26): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و منح الفرص في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة

النسب	التكرارات	
1,92%	1	متوسط
44.23%	23	ثانوي
53.84%	28	جامعي
100%	52	المجموع

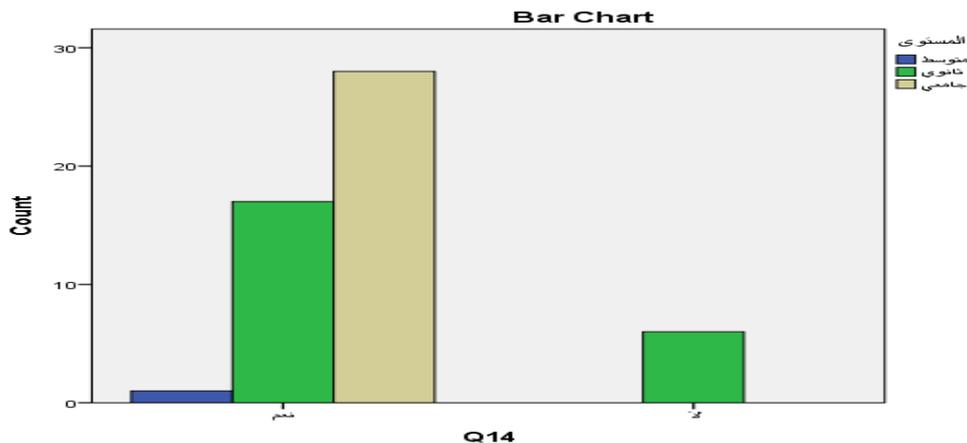
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل المستوى التعليمي يمنح الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة وتقدر ذلك بنسبة % 88.5 بنعم بينما تليها نسبة % 11.5 كانت إجاباتهم لا .

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أن أعلى نسبة % 73.9 تمثل مستوى ثانوي .  
بينما نجد الفئة الثانية فإن أعلى نسبة 28 تمثل مستوى جامعي .  
وكأقل فئة نجد بنسبة ضئيلة جدا تمثل 1 تمثل مستوى متوسط .

ومنه نستنتج أن المستوى التعليمي له علاقة تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة فنجد أن أغلب المعلمين لديهم مستوى تعليمي جيد لأن أغلبهم مستوى ثانوي وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويساعد على نقل الأفكار وتحويلها وإِجراز المهام والوظائف .

الشكل رقم (26): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و منح الفرص في تقديم بعض الاقتراحات

لتطوير فعالية المؤسسة



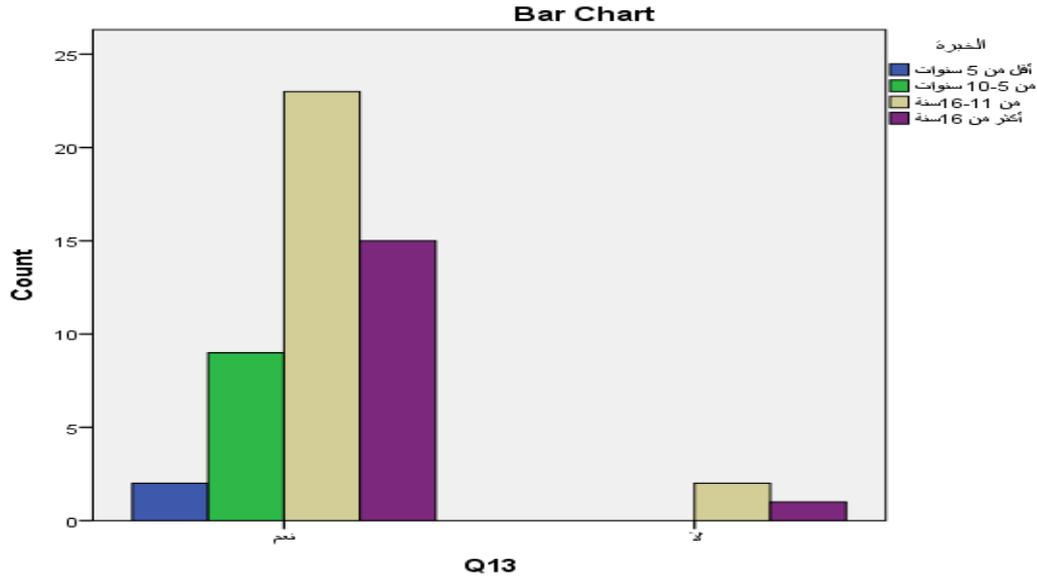
جدول مركب رقم (27): يوضح العلاقة بين الخبرة و نيابة زميلك أثناء حدوث طارئ في العمل.

المجموع	الخبرة				التكرارات	نعم	Q 1 3
	أكثر من 16سنة	من 11- 16سنة	من 5- 10سنوات	أقل من 5سنوات			
49	15	23	9	2	التكرارات		
94,2%	93,8%	92,0%	100,0%	100,0%	النسب		
3	1	2	0	0	التكرارات	لا	
5,8%	6,2%	8,0%	0,0%	0,0%	النسب		
52	16	25	9	2	التكرارات		
100%	100%	100%	100%	100%	النسب		المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل متابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة وتقدر ذلك بنسبة 94.2% بنعم وفي المقابل تليها نسبة 5.8% كانت إجاباتهم ب لا أن المستوى التعليمي لا يمنح الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فعالية المؤسسة .  
فبالنسبة للفئة الأولى توجد فئة أكثر من 16 سنة وعددهم 15 .  
أما الفئة الثانية توجد من 11 - 16 سنة وعددهم 23 .  
أما الفئة الثالثة من 5 - 10 سنوات وعددهم 9 .  
وأخر فئة أقل من 5 سنوات وعددهم 2.

ومنه نستنتج أن الخبرة في العمل لها علاقة بالمتابعة بالأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة لأنه كلما كانت الأقدمية في العمل للعامل تكون أرائه مفيدة في الإدارة بحيث تزودها باستفسارات ومقترحات التي تأخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف المؤسسة فالأقدمية تلجأ الإدارة لهم لطلب الرأي حول المسائل التي تخص العمل نتيجة تجاربهم وخبراتهم في ميدان العمل ويمتلكون القدرة على استخدام الوسائل والآلات في العمل ويعود ذلك في تعودهم على استخدامها وكذلك خبرتهم المهنية في أدائهم في عملهم.

شكل رقم (27): يمثل العلاقة بين الخبرة و نيابة زميلك أثناء حدوث طارئ في العمل.



الجدول مركب (28): يوضح علاقة السن و متابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة

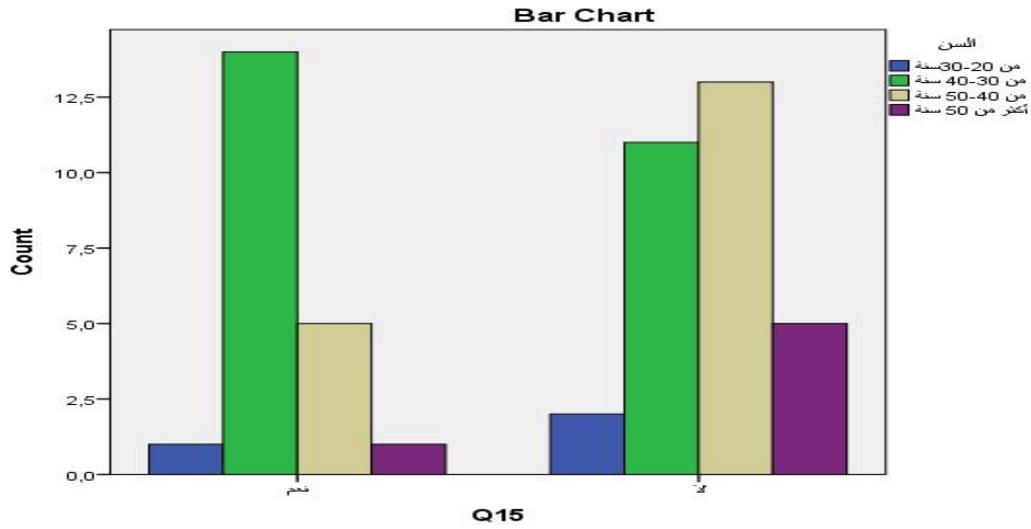
المجموع	السن				التكرارات	النسب
	أكثر من 50 سنة	من [40-50] سنة	من [30-40] سنة	من [20-30] سنة		
21	1	5	14	1	التكرارات	نعم
40,4%	16,7%	27,8%	56,0%	33,3%	النسب	
31	5	13	11	2	التكرارات	لا
59,6%	83,3%	72,2%	44,0%	66,7%	النسب	
52	6	18	25	3	التكرارات	المجموع
100%	100%	100%	100%	100%	النسب	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثل حدوث طارئ تنوب زميلك في العمل ويقدر ذلك بنسبة 59.6% كانت إجابتهم بلا بينما تليها نسبة 40.4% بإجابة نعم .

فبالنسبة للفئة الأولى نجد أكثر من 50 سنة بنسبة 83.3% بينما تليها الفئة الثانية بنسبة 72.2 من 40 - 50 سنة وكأقل نسبة 33.3% من 20 - 30 سنة .

ومنه نستنتج أنه ارتفاع النسبة في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة إلى أن نسبة العاملين كهول وهذا لا يستطيع أنه أثناء حدوث طارئ لا ينوب زميله في العمل نظرا لكبر سنه وهذا راجع لقدم المؤسسة.

الشكل مركب (28): يمثل علاقة السن و متابعة الأنشطة غير الرسمية داخل المؤسسة.



## النتائج العامة:

- يبدو من خلال الجدول أعلاه أن اغلب المبحوث ليس لديهم شعور بالمسؤولية الاجتماعية لأجل وظيفتهم.
- كشفت نتائج الدراسة من خلال تعاون أفراد العينة في تنفيذ المهام والتزامهم بأوقات العمل إلى وعيهم بالمبادئ التي تحكم سيرورة مهنتهم وتطبيقها.
- توصلت الدراسة إلى أن المواطنة التنظيمية بذات الفرد، هي سلوك يعبر عن انتماء الإنسان إلى مجتمعه وإلى المنظمة التي يعمل بها، وهو يعكس علاقته بذلك المجتمع وأسرته وحكومته وهذه الأطراف هي التي تعزز قواعدها لدى الفرد. فهي بالنتيجة تعبر عن الانتماء الحقيقي والمشاركة والالتزام. في مساهمة المواطنة والايجابية لتحقيق الرفاهية . فالمواطنة بالنتيجة تعبر عن الانتماء الحقيقي والمشاركة الايجابية للشخص ضمن المجتمع الذي يعيش فيه.
- توصلت الدراسة لوجود التضامن بين العمال داخل المؤسسة يوصل إلى مساندة العمال بعضهم البعض في وقت الشدائد والمحن.
- أظهرت نتائج الدراسة بإجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤديه .
- توصلت الدراسة إلى أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل القرارات الناجحة وذلك من خلال وعي المبحوثين بوجود نظام داخلي يحكم المؤسسة .
- توصلت الدراسة إلى أن اللوائح والقوانين تساهم في تفعيل قرارات ناجحة ورشيدة، وذلك يتضح من خلال وعي المبحوثين بوجود نظام داخلي يحكم سير مهنتهم، ويعملون به، وما يؤكد صدق ذلك اطلاعهم عليه، وما يوضح ذلك إجماع المبحوثين على شعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل الذي يؤديه، إضافة إلى اهتمام الرئيس بتوجهات وتطلعات العمال ومنحهم فرص عادلة لإسماع إليهم كما أن تنفيذ الأوامر والتعليمات فور تلقيها يعود إلى فهم المبحوثين لمحتوى هذه الأوامر والتعليمات، مما يساعد على تدفق المعلومات الضرورية إلى كل المستويات.

خاتمة



## خاتمة:

يعد سلوك المنظومة القيمية وسلوك المواطنة أحد أهم المفاهيم الحديثة التي استرعت اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة، ذلك أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهما للسلوك الإنساني داخل المنظمات بشكل أكثر شمولاً، وهذا الفهم يساهم في تعزيز وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية التي تأتي كنتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة والعمال والإدارة من جهة أخرى، إن تفعيل مثل هذه السلوكيات في المنظمات الحديثة يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات، وفسح مجال كبير للتخطيط الفعال والإبداع التنظيمي.

تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية استثماراً قوياً ومستديماً في الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وأهم ما يميز هذا الاستثمار كونه يتحقق بأقل التكاليف الممكنة، ويكفي اتزام المؤسسة لقواعدها العامة واحترام المسارات الوظيفية داخلها حتى تتحقق هذه السلوكيات الإيجابية والتي تعود بالإيجاب بشكل واضح وصريح وتظهر نتائجها على عدة أصعدة، أهمها التواصل بين الموظفين فيما بينهم حتى تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية قنوات الاتصال، وتسهله وتبحث عن قنوات أخرى غير رسمية، خدمة للمصالح العام، كما تظهر نتائجها على صعيد أداء الموظفين، الذي سيحاولون اجتاز مهامهم في أقصى وقت ممكن وأكثر من ذلك مساعدة زملائهم في إتمام واجباتهم وهو ما يزيد بصورة حتمية الأداء العام للموظفين، كما تظهر يف زيادة الناتج العام للمؤسسة، سلعة أو خدمة نتيجة تزايد وتحسن أداء الموظف بصورة كلية، بالإضافة إلى خلق جو تنظيمي مشجع على الإستمرارية في العمل وتطويره وزيادة الرغبة يف البقاء يف المؤسسة، ما يقلل من دوران العمل، ويساهم يف استقرار الوظيفي واستقرار المؤسسة، ومتماسك أفرادها وتمسك أفرادها هبا، فإذا ما قارنا ما ستحصل عليه المؤسسة عندما تشجع على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مقابل ما ستخسره يف حالة عدم الإهتمام هذه السلوكيات، سنجدها تحقيق أهدافها أكثر في حالة تمسكها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وستحقق عائداً يكون أكبر مما تبذله من أجل ذلك، لذا فسلوكيات التنظيمية تعتبر استثماراً ناجحاً بأقل التكاليف وبأكثر الأرباح.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أحمد قوارية: فن القيادة "المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 2- جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية(د.ط)، الإسكندرية، 2006.
- 3- رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار النشر للجامعات، (د.ط)، القاهرة، 2007.
- 4- سامي فياض العزاوي: ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم الأسس والتطبيقات - مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.
- 5- سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.
- 6- سيزلاجي ووالاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، عمادة شؤون المكتبات-جامعة الملك سعود، الرياض، ط1، 1991.
- 7- شارلز هيل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الجزء الأول، 2001.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 9- صلاح حسن، عدي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها وعملها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 10- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ط1، 2002.
- 11- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، 2012.
- 12- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005.
- 13- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 14- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ط6، 2004.

- 15- مصطفى محمود أبو بكر: **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 17- المغربي كامل محمد: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس للسلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.

### المذكرات:

- 18- أسماء يوسف: **العلاقة بين السلوك والمواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، الأردن، 2011.
- 19- بوياية محمد الطاهر: **دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، غم، إشراف الدكتور لوكيا الهاشمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 20- جاسم بن فيحان الدوسري: **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف: أستاذ الدكتور سالم بن سعيد القحطاني، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 21- حواس أميرة محمد: **أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 22- حياة الذهبي: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.
- 23- الخميس عبد الله: **علاقة خصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 24- خيرة براف: **التكين وأثره على المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007.
- 25- علي عبد الله، **اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة: الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

26- قصبان إيناس فؤاد نوارى: الرضا وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربوي والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2008.

27- منية شهري: سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته وأقره في نوعية شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء ومن وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، اليرموك، الأردن، 2010.

#### المجلات:

28- أحمد اليوسفي: مبدأ محسن النعساني: العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 44، 2006.

29- أحمد بن سالم العاوي: سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 16، العدد 2، 2002.

30- أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والإدارة، مجلد 18، العدد 02، 2003.

31- أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والإدارة، مجلد 18، العدد 02، 2003.

32- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 02، 2003.

33- رضوان بواب: الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الألمي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ع 21، ديسمبر 2015.

34- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التعبير في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2007.

35- عادل محمد زايد: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 55، 2000.

- 36- علي أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، وحמיד أنور أحمد: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12، 2008.
- 37- محمد عبد اللطيف خليفة: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكيات الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 5، العدد 1، نوفمبر 1997.
- 38- هناء خالد الرفاد، عزيزة أبو دبة: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد 20، العدد 02، 2012.
- 39- حراحشة محمد، العلاقة بين الأنماط التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفولية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 07، ع01، كلية التربية جامعة البحرين، 2006.

#### الملتقيات والمداخلات:

- 40- أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.
- 41- معراج هواري، دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، فيفري 2007.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 42- BENOTTI GROUND. FRANCISIME STION. L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT CONDUIRE ET REUSSIR EL CHANGMENT/3éme edition ; DUNOD Paris.
- 43- George Nizard, Les Métamorphoses De L'entreprise (Pour Une Sociologie Du Management), Economica, Paris-France, 1991.

العلم لا يحرق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي

تبسة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

استمارة مقدمة لنيل شهادة ماستر

علم إجتماع تنظيم وعمل

# المنظومة القيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

إشراف الأستاذة:

لعموري أسماء

من إعداد الطالبتين:

عمارة رومياء

شريط شيماء

هذه الإستمارة ستقدم كأداة لإستكمال البحث الميداني للمذكرة المكملة لنيل شهادة ماستر، وكل ما ما يرد فيها سريريا ولا يستخدم الا في حدود البحث العلمي، لذا نرجوا منكم التعاون معنا بإجاباتكم الدقيقة على كامل الأسئلة بوضع الإشارة (x) في الإطار المخصص له

السنة الجامعية: 2020-2019

## المحور الأول: البيانات الأولية .

### 1\_ الجنس:

أنثى

ذكر

### 2\_ السن:

40-30 سنة

30-20 سنة

أكثر من 50 سنة

50-40 سنة

### 3\_ المستوى التعليمي:

جامعي

متوسط

ثانوي

ابتدائي

### 4\_ مدة الخبرة داخل المؤسسة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 16 سنة

من 11 إلى 16 سنة

### 5\_ رتبة الوظيفة :

عون التنفيذ

إطار

إطار سامي

عون التحكم

### 6\_ الحالة المدنية :

متزوج

أعزب

مطلق

أرمل

المحور الثاني: علاقة القيم الدينية بإيثار العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

7\_ هل القاء التحية موجود بينكم؟

نعم  لا

08\_ في رأيك للمحبة دور هام في خلق الانسجام بين العمال؟

نعم  لا

09\_ هل هناك ثقة بين العمال في مؤسستك تحثهم على المساعدة فيما بينهم؟

نعم  لا

10- يمكن اعتبار التعاون حافز ايجابي لاستمرارية العمل في مؤسستكم؟

نعم  لا

11\_ هل يسمح لك باداء فريضة الصلاة في اوقاتها؟

نعم  لا

12\_ هل هناك اعانات تضامنية للعمال في حالات مرض او وفاة وغيرها؟

نعم  لا

13- في حالة حدوث طارئ هل تتوب زميلك في عمله؟

نعم  لا

المحور الثالث: علاقة القيم الثقافية بالسلوك الحضري للعاملين في المؤسسة.

14\_ هل مستواك التعليمي يمنحك الفرصة في تقديم بعض الاقتراحات لتطوير فاعلية المؤسسة؟

نعم  لا

15\_ هل انت مهتم بمتابعة الانشطة غير الرسمية داخل المؤسسة؟

نعم  لا

16\_ في حالة تنظيم حملة من اجل عمل تطوعي جماعيا لصالح المؤسسة هل ستشارك؟

نعم  لا

17\_ هل ان المؤسسة تنظم لقاءات او أنشطة ثقافية للعاملين خارج المؤسسة؟

نعم  لا

18\_ هل هناك تطبيق صارم فيما يخص اللباس الواقي للعمال داخل المؤسسة؟

نعم  لا

19\_ هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية ؟

نعم  لا

المحور الرابع : علاقة القيم الاجتماعية الموروثة بوعي الضمير للمؤسسة الاقتصادية

20\_ هل هناك قوانين و لوائح تنظيمية معينة تحدد انضباطك في المؤسسة؟

نعم  لا

21\_ هل تحترم مواقيت الدخول و الخروج للمؤسسة؟

نعم  لا

22\_ هل تتخذ من سلوكيات الرؤساء قدوة لك ؟

نعم  لا

23\_ في اعتقادك ان قرابة الدم تحث على التقارب في المؤسسة؟

نعم  لا

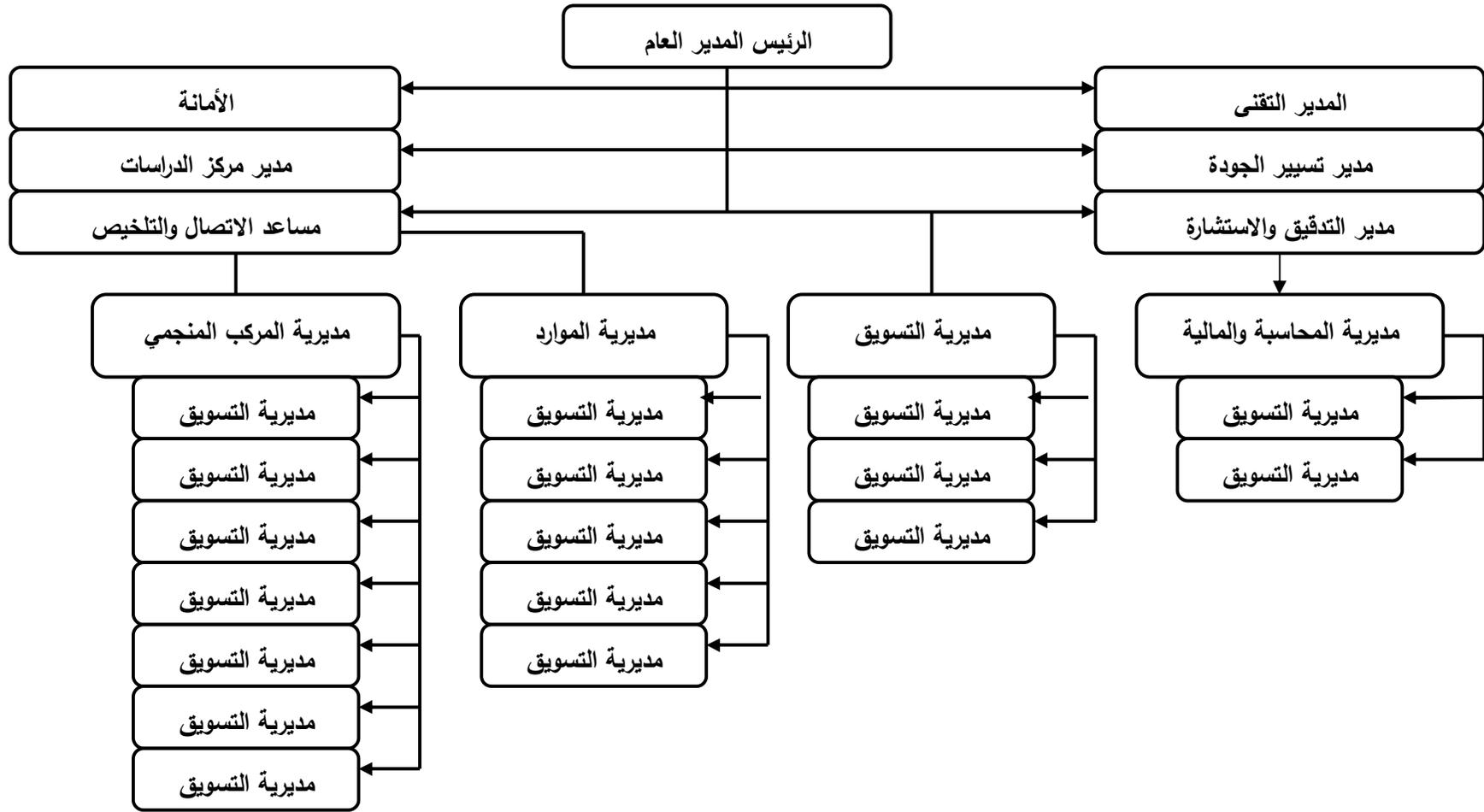
24\_ هل التكافل الاجتماعي يدفعك للقيام بأعمال تطوعية ؟

نعم  لا

25\_ حسب رأيك هناك عدل داخل المؤسسة يجعلك تشعر بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه

وظائفك؟

نعم  لا



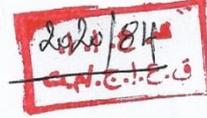




## استمارة متابعة الحضور اليومي.

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم.

اسم ولقب المتربص: سماة شريط + عمارة مسياء



الرقم	التاريخ	ملاحظات تتضمن الحضور والغياب
.1	18-08-2020	PRÉSENTE
.2	Au: 27-08-2020	
.3		
.4		
.5		
.6		
.7		
.8		
.9		
.10		
.11		
.12		
.13		
.14		
.15		
.16		
.17		
.18		
.19		
.20		

تأشيرة رئيس القسم.  
رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
د. نور الدين جليل

تأشيرة الإدارة المستقلة  
SOMIPHOS  
Service Formation  
et Gestion  
des Coopératives  
Abderrahmane



Société des Mines de Phosphates  
SOMIPHOS spa Filiale du Groupe MANAL  
Complexe Minier de Djebel Onk

**Fiche d'Evaluation Stagiaire**

Bir El Ater le, 27-08-2020

Nom : CHERAIT  
Prénom : CHAIMA  
Structure : DÉPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES.

	Niveau de rendement du stagiaire			Observations
	Satisfait aux exigences	Satisfait occasionnelle	Ne satisfait jamais aux exigences	
Quantité de Stage	✓			
Qualité de Stage	✓			
Initiative	✓			
Aptitude à la communication	✓			
Ponctualité				
Autre Profil				
Evaluation Finale	✓			

Quelle sont les principales réalisations de l'intéressé :  
STAGE PRATIQUE réussie au sein de l'unité  
Quelle sont ses faibles : peu  
Commentaires : Stagiaire bien placé, peu mieux faire

Visa Encadreur



Visa de l'Entreprise

*[Signature]*  
KHAL ET Ahderrahmane



Société des Mines de Phosphates  
SOMIPHOS spa Filiale du Groupe MANAL  
Complexe Minier de Djebel Onk

**Fiche d'Evaluation Stagiaire**

Bir El Ater le, 27/10/2010

Nom : AMRHA  
Prénom : SOUMATIA  
Structure : DEPARTEMENT RH

	Niveau de rendement du stagiaire			Observations
	Satisfait aux exigences	Satisfait occasionnelle	Ne satisfait jamais aux exigences	
Quantité de Stage	✓			
Qualité de Stage	✓			
Initiative	✓			
Apptitude à la communication	✓			
Ponctualité				
Autre Profil				
Evaluation Finale	✓			

Quelle sont les principales réalisations de l'intéressé : STAGE PRATIQUE réalisé au sein de l'unité.  
Quelle sont ses faibles: pas  
Commentaires : stagiaire est très peu mérité.

Visa Encadreur



الجنس			
Percent	Frequency		
84,6	44	ذكر	Valid
15,4	8	انثى	
100,0	52	Total	

#### السن

Percent	Frequency		
5,8	3	من 20-30 سنة	Valid
48,1	25	من 30-40 سنة	
34,6	18	من 40-50 سنة	
11,5	6	أكثر من 50 سنة	
100,0	52	Total	

#### المستوى

Percent	Frequency		
1,9	1	متوسط	Valid
44,2	23	ثانوي	
53,8	28	جامعي	
100,0	52	Total	

#### الخبرة

Percent	Frequency		
3,8	2	أقل من 5 سنوات	Valid
17,3	9	من 5-10 سنوات	
48,1	25	من 11-16 سنة	
30,8	16	أكثر من 16 سنة	
100,0	52	Total	

الوظيفة

Percent	Frequency	
46,2	24	إطار
25,0	13	عون تنفيذ
25,0	13	عون تحكم Valid
3,8	2	إطار سامي
100,0	52	Total

الحالة

Percent	Frequency	
9,6	5	أعزب
90,4	47	متزوج Valid
100,0	52	Total

Q7

Percent	Frequency	
90,4	47	نعم
9,6	5	لا Valid
100,0	52	Total

Q8

Percent	Frequency	
98,1	51	نعم
1,9	1	لا Valid
100,0	52	Total

Q9

Percent	Frequency	
71,2	37	نعم
28,8	15	لا Valid
100,0	52	Total

**Q10**

Percent	Frequency	
98,1	51	نعم
1,9	1	لا Valid
100,0	52	Total

**Q11**

Percent	Frequency	
94,2	49	نعم
5,8	3	لا Valid
100,0	52	Total

**Q12**

Percent	Frequency	
94,2	49	نعم
5,8	3	لا Valid
100,0	52	Total

**Q13**

Percent	Frequency	
94,2	49	نعم
5,8	3	لا Valid
100,0	52	Total

**Q14**

Percent	Frequency	
88,5	46	نعم
11,5	6	لا Valid
100,0	52	Total

**Q15**

Percent	Frequency	
40,4	21	نعم
59,6	31	لا Valid
100,0	52	Total

**Q16**

Percent	Frequency	
96,2	50	نعم
3,8	2	لا Valid
100,0	52	Total

**Q17**

Percent	Frequency	
25,0	13	نعم
75,0	39	لا Valid
100,0	52	Total

**Q18**

Percent	Frequency	
67,3	35	نعم
32,7	17	لا Valid
100,0	52	Total

**Q19**

Percent	Frequency	
92,3	48	نعم
7,7	4	لا Valid
100,0	52	Total

**Q20**

Percent	Frequency	
92,3	48	نعم
7,7	4	لا Valid
100,0	52	Total

**Q21**

Percent	Frequency	
92,3	48	نعم
7,7	4	لا Valid
100,0	52	Total

**Q22**

Percent	Frequency	
50,0	26	نعم
50,0	26	لا Valid
100,0	52	Total

**Q23**

Percent	Frequency	
38,5	20	نعم
61,5	32	لا Valid
100,0	52	Total

**Q24**

Percent	Frequency	
94,2	49	نعم
5,8	3	لا Valid
100,0	52	Total

## Q25

Percent	Frequency	
42,3	22	نعم
57,7	30	لا Valid
100,0	52	Total

Crosstabulation Q14 المستوى *						
المجموع	المستوى			التكرارات	النسب	
	جامعي	ثانوي	متوسط			
46	28	17	1	التكرارات	النسب	Q14
88,5%	100,0%	73,9%	100,0%	التكرارات	النسب	
6	0	6	0	التكرارات	النسب	المجموع
11,5%	0,0%	26,1%	0,0%	التكرارات	النسب	
52	28	23	1	التكرارات	النسب	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	التكرارات	النسب	

Crosstabulation Q13 الخبرة *							
المجموع	الخبرة				التكرارات	النسب	
	أكثر من 16 سنة	من 11-16 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
49	15	23	9	2	التكرارات	النسب	Q13
94,2%	93,8%	92,0%	100,0%	100,0%	التكرارات	النسب	
3	1	2	0	0	التكرارات	النسب	المجموع
5,8%	6,2%	8,0%	0,0%	0,0%	التكرارات	النسب	
52	16	25	9	2	التكرارات	النسب	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	التكرارات	النسب	

Crosstabulation Q15 السن *							
		التكرارات	السن				المجموع
			من 20-30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	أكثر من 50 سنة	
Q15	نعم	التكرارات	1	14	5	1	21
		النسب	33,3%	56,0%	27,8%	16,7%	40,4%
	لا	التكرارات	2	11	13	5	31
		النسب	66,7%	44,0%	72,2%	83,3%	59,6%
المجموع		التكرارات	3	25	18	6	52
		النسب	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## ملخص:

تهدف الدراسة الى الكشف عن علاقة المنظومة القيمية بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،حيث تمحورت اشكالية الدراسة حول ما علاقة المنظومة القيمية بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالمركب المنجمي ( سوميفوس) بجبل العنق\_ بئر العاتر\_ تبسة؟ اذ تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على المنهج المسح الاجتماعي وتكون مجتمع الدراسة من 67 مفردة و ذلك باستخدام المسح الشامل بالإضافة الى ادوات جمع البيانات الاستمارة وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج نذكر منها:

- ✓ هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ هناك علاقة بين القيم الاجتماعية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

## الكلمات المفتاحية:

- المنظومة القيمية، سلوك المواطنة التنظيمية.

## Résumé

Cette étude sert à découvrir la relation du système de valeur avec le développement d'attitude de citoyenneté organisationnelle l'établissement algérienne. Alors la problématique de cette étude tour ne aoutent :

-Quelle est la relations du système de volent avec le développement d'attitude de citoyenneté organisationnelle dans l'établissement économique algérienne ou niveau du complexe de mine ( somiphos) à bir el ater Tébessa dont l'approche soule d'en quel a été adoptée par cette étude et la société d'étude se compose de 67 unité et ça à l'aide d'enquête complète avec les outils de collecte des données (formulaire) ,et tout ça mène à des résultat notamment :

- il y a une relation entre la culture organisationnelle dans le développement d'attitude de citoyenneté organisationnelle

-il y a une relation entre les valeurs sociales dons le développement d'attint de citoyenneté organisationnelle

## Les mots clés :

- système de valent -attitude de citoyenneté organisationnelle