

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: فاطمة مصباح

بعنوان:

# الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنين التنظيمية

دراسة حالة بالمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية

نوقشت أجزيت علنا بتاريخ: 2019/06/16

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	لعمور رميلة
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ -	محمد البشير شلاي
مناقشاً	جامعة غرداية	استاذ مساعد أ	..رحماني يوسف زكرياء

الموسم الجامعي: 2019 / 2018

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من أناروا دروب العلم والمعرفة ولم يبخلوا علي  
بجهد إلى أعز ما في الوجود أُمي وأبي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخوتي وأخواتي ونسائهم وأولادهم

وأهلي وإلى كل أفراد العائلة من قريب أو بعيد

إلى كل صديقاتي:

حنان، مفيدة، وهيبة، ابتسام، نصيرة، صباح، إيمان، جهاد، شيماء، هاجر،

نعيمة، سكينه، سميه، سهام .

الذين عرفتهم طيلة مشوار حياتي.

وفي الأخير أحمد الله الذي وفقنا في العمل

ونسأله تبارك وتعالى أن تكون علما ينتفع به لوجه الكريم.

## فاطمة

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي تتم به الصالحات

لحظة حيرة تقفها في منتصف الطريق ... بين ماضٍ نحن إليه بأساه ومره وحلوه ، ومستقبل غامض نتوق

إليه وكلنا أمل بأن يحمل لنا في طياته السعادة والنجاح .

ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية والعملية إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى

مشاعل النور، الذين لم يخلوا أبداً بالعتاء وقاموا بواجبهم بكل صدق وأمانة ... أعطوا فأغدقوا وقدموا بلا مقابل .. إلى

من سلحونا فأثاروا طريقنا، وجعلونا أكثر ثقة بالمستقبل وجعلونا أكثر ثقة بالمستقبل أساتذتنا الكرام.

وبالأخص أستاذ المشرف: محمد البشير شلاي والأستاذ: يوسف زكرياء رحباني.

وإن كانت تعزيني الرغبة في ذكر أسائهم التي انطبعت في عقولنا الواحد تلو الآخر، إلا أن خوفنا من سقوط اسم زهرة

من باقة الورود تلك أو خطأي في ترتيب أزهر الباقية يجعلنا نكتفي بأن أنثر عبرها على صفحتنا دون ذكر أسماء الأزهر

المشكلة لها .

أتمنى أن تفي كلمتي شكرا بما يجول في نفسي تجاهك، وأقدم إليكم دعوة حب واحترام لمزيد من العطاء

دعوة يفوح عبرها فيغطي جميع الأرجاء .

فاطمة

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الفهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ - هـ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة.....
08	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....
09	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.....
11	الفرع الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية.....
13	الفرع الثالث: مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.....
17	المطلب الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.....
17	الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
23	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
24	الفرع الثالث: خصائص سلوكيات المواطنة

	التنظيمية.....
26	الفرع الرابع: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
31	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.....
31	الفرع الأول: علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.....
32	الفرع الثاني: علاقة ثقافة المهمة والأفراد والدور بسلوك المواطنة التنظيمية.....
33	الفرع الثالث: علاقة الثقافة البيروقراطية وثقافة الفريق بسلوك المواطنة التنظيمية.....
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.....
34	المطلب الأول: دراسة محلية وأجنبية حول الثقافة التنظيمية.....
34	الفرع الأول: الدراسات الأجنبية.....
36	الفرع الثاني: الدراسات العربية والمحلية.....
38	المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.....
38	الفرع الأول: أوجه الاتفاق.....
38	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.....
40	خلاصة الفصل.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية

43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية.....
44	المطلب الأول: المؤسسة ومتغيرات الدراسة.....
44	الفرع الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
53	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
54	المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة.....
54	المطلب الأول: تخطيط الدراسة.....
56	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة.....
57	المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة.....
59	المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة.....
59	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.....
64	المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة.....
69	المبحث الرابع: الاختبارات الإحصائية ونتائج

	الدراسة.....
69	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
71	المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.....
74	الخاتمة..... ....
77	قائمة المصادر والمراجع.....
81	الملاحق..... ....

# قائمة الجدول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	ملخص التعريفات	01
18	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	02
56	درجات مقياس ليكرت	03
58	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	04
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
60	توزيع عينة الدراسة حسب السن	06
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
62	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	08
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09
64	الاتجاه العام	10
64	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	11
65	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	12
66	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	13
67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.	14
67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	15
69	ارتباط بيرسون للمحاور المحددة الثقافة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية	16
70	اختبار فرضيات الدراسة.	17

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	أهم محطات نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة	01
31	مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية	02
45	اتصالات الجزائر	03
46	الهيكل للمؤسسة اتصالات الجزائر	04
47	هيكل المديرية العملية للاتصالات الجزائر بوحدة غرداية	05
48	الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر - غرداية - (Dot-) (Ghardaia)	06
51	الهيكل التنظيمي لموارد البشرية (Dot Ghardaïa Rh)	07
55	نموذج الدراسة	08
59	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس	09
60	تركيبية عينة الدراسة حسب السن	10
61	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
62	تركيبية عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	12
63	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	13

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة الاتصالات الجزائرية - فرع غرداية.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 90 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) توصلت الدراسة إلى أن توجه مؤسسة نحو ثقافة الأفراد له أثر إيجابي مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، بينما لا تؤثر باقي أنواع الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، مواطنة تنظيمية، مؤسسة اتصالات الجزائر ، ثقافة الأفراد.

### **Résumé:**

L'étude visait à tester l'effet de la culture organisationnelle de tous types sur les comportements de citoyenneté organisationnelle du personnel administratif de la filiale algérienne des télécommunications, filiale de Ghardaïa.

À l'aide d'un questionnaire distribué sur un échantillon non sélectif de 90 employés, après l'analyse à l'aide du programme d'analyse statistique (Spss), l'étude a révélé que l'orientation de l'institution vers la culture des individus avait un impact positif direct sur les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés, tandis que les autres types de culture organisationnelle n'affectaient pas les comportements. Citoyenneté organisationnelle. L'étude a fourni une gamme d'explications et de recommandations pertinentes.

**Mots-clés:** culture organisationnelle, citoyenneté organisationnelle, Algérie Télécom, culture individuelle.



# مقدمة



### توطئة:

تعتبر المؤسسة في العصر الحالي عضو فعالا في المحيط الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها به علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير، ذلك لأنها تحصل على مختلف المدخلات من موارد بشرية تكنولوجيا ومعلومات، وتطرح في هذا المحيط مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، فهو بمثابة البيئة التي نعيش فيها وتوفر لها المصالح والمنافع الكثيرة، كما توجه نشاطها فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

فالإدارة الناجحة هي الادارة المبدعة في ايجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء افرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، ويمكن للمؤسسة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الاساسية المتمثلة في تاريخ المؤسسة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريق التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الاساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

تواجه المؤسسات الكثير من المتغيرات التي تؤثر فيها، حيث تساهم هذه المتغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة كانت محصلتها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبح سمة يتعين على المؤسسات التعايش معها ومواجهتها دون الانعزال عنها في بيئة تتسم بالانفتاحية والتنافسية، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق الكفاءة والفاعلية عليها الاهتمام البالغ بتنمية وتطوير الأداء بالاستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصرا حقيقيا ليس فقط في تكوين المؤسسة وإنما في التأثير في السلوك البشري، والتنظيمي مما يؤدي بها لخلق ثقافة خاصة تتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة، وان الثقافة التنظيمية تندمج فيها القيم والمبادئ لتشكل مايعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المؤسسات، وبالتالي تطمح القيادات العليا الى وضع الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحسن المسؤولية والانتماء والولاء للمؤسسة التي تحركه اتجاه سلوكيات بناء ذاتية غير مجبر عليها من قبل المؤسسة.

## اشكالية الدراسة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا ومهما في التأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وذلك طبعاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة، فان عدم إدراك المؤسسات لأهمية الثقافة التنظيمية فيها، وقدرتها على التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لما له من أثر بالغ في نجاح المؤسسة، وعلى هذا المنطق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر - فرع

غرداية؟

وللاجابة على الإشكالية الرئيسية تم وضع أسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها أهداف المؤسسة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها دعم وتشجيع على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها الانضباط على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها قيم جماعية للعمل على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية؟

### 1- الفرضيات:

- الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر. ولاية غرداية.

- الفرضيات الفرعية: الأبعاد.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعدها أهداف المؤسسة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء دعم وتشجيع على سلوك المواطنة لتنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء الانضباط على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء قيم الجماعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، غرداية.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة الشرح المبسط لموضوع الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود تعريف موحد للثقافة التنظيمية في المنظمات، ودورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

## 3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وهي احدى الموضوعات الهامة التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدراسيين في مجال الإدارة، كونها المسؤولة عن تبني أي تغيير ايجابي للمؤسسة.
- أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، لكونها تطرح وتقدم خدماتها للمجتمع مباشرة.
- اثر الثقافة التنظيمية في رضا الموظفين عن أعمالهم داخل المؤسسة ورفع مستوى أدائهم بمنحهم فرصة الابداع وتطوير قدراتهم الذاتية.

## 4- أهداف الدراسة:

- تحديد دور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات مما يساهم في رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي اتصالات الجزائر- فرع غرداية.
- تقديم اقتراحات من اجل المساعدة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة (اتصالات الجزائر) لما لها من أثر فعال في تبني سلوك المواطنة التنظيمية مما يساهم في استمرارية مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع غرداية) وتطويرها وزيادة فاعليتها.

## 5- منهج الدراسة:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على (المنهج الوصفي والاستدلالي والتحليلي)، تم تقديم شرح نظري لثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة الموجودة بينهما.

وقد استعملنا المنهج الوصفي في التعريف بالثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة حالة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم استخدام برنامج (Spss19) وبرنامج (Excel) في معالجة وتحليل المعطيات.

## 6- صعوبات البحث:

وقد واجهنا في بحثنا صعوبات جمة أول صعوبة واجهتنا هي عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها على إلى من أهمية في تحسين صورة المؤسسة.

والصعوبة الثانية التي واجهتنا بعد موافقة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية، على إجراء التبرص، هو عدم الجدية في الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وهذا ما جعل نسبة من الاستبيان لم تسترجع وأخرى لم تملأ بطريقة صحيحة، على الرغم من محاولتنا تبسيط الاستبيان وجعله مفهوما قدر المستطاع وعلى الرغم من قيامنا بعملية التحسين وشرح أهمية الاستبيان.

الصعوبة الأخرى والأهم هي المراجع التي تناولت هذا الموضوع، وإن وجدت فتجدها تعالج جزءا بسيطاً وليس كافياً، وإجمالاً يمكن القول أن هناك العديد من الصعوبات التي واجهتنا وقد حاولنا قدر المستطاع تجاوزها والعمل على إكمال بحثنا في الوقت المحدد له.

## 7- حدود الدراسة:

من حيث حدود الموضوع: يتمثل الموضوع في اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات التنظيمية لدى موظفين، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية المواطنة التنظيمية.

من حيث البعد المكاني: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية.

حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكيد من صحة الفرضيات من عدمها.

من حيث البعد الزمني: يتمثل في الوقت الذي قمنا فيه بإجراء التريص في المؤسسة اتصالات الجزائر – فرع

غرداية حيث بدأنا التريص بتاريخ: 2019/02/14 إلى غاية: 2019/03/04.

## 8- هيكل الدراسة:

من اجل دراسة ظاهرة مدروسة وحل مشكلة البحث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة وفصلين. مقدمة عامة: وتناولنا فيها طبيعة مشكلة بحثية وكذا أهمية البحث وهدف منه، كما تطرقنا إلى إطار مكاني وزماني لدراسة حالة المعنية بالبحث، أما الفصل الأول: إطار النظري للدراسة وتعرضنا فيه لأهمية عامة التي تناولنا فيها تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل مختصر، وفي آخر الفصل تعرضنا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات التنظيمية لدى الموظفين، وتطرقنا كذلك لدراسات سابقة والتي كانت في صلب الموضوع وقمنا بمقارنتها، أما الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: خصص هذا الفصل لدراسة ميدانية وهو تقسيم إلى مبحثين المبحث الأول قمنا بتعريف مؤسسة معينة (اتصالات الجزائر غرداية) وتطرقنا كذلك في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وأدوات المستعملة في الدراسة، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه عرض نتائج وتفسيرها.



الجانب النظري



الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدارسة والدراسات السابقة

المبحث الاول: الادبيات النظرية حول الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية لابد من تمييز و معرفة مفهوم الثقافة في حد ذاتها كمدخل للثقافة التنظيمية ومعرفة أهم مكوناتها.

- هناك عدة تعاريف للثقافة نذكر منها:

عرفت من قبل فريدريك (Taylor) على أساس كلاسيكي بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".<sup>1</sup>  
أو كما يقول شاين (E.Shein) للثقافة والذي يرى على أنها: "مجملة الفرضيات الأساسية التي تبديها، تكشفها وتشكلها جماعة ما، محاولة من خلال ذلك حل المشاكل المتعلقة بالتكيف المحيطي والاندماج الداخلي".<sup>2</sup>  
وعرفها (R.Redfield) بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع، تعكس في الفن والفكر و أوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة".<sup>3</sup>

وكما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها: " طرق و أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل".<sup>4</sup>

ويرى (Linton) بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>5</sup>

ويرى (Rousseau) بأنها: "الثقافة هي شبكة معقدة من القيم والأعراف التي تعتبر دليل الفرد في السلوكه. وتعبّر عن مجموعة من المعتقدات".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2008، ص 355.

<sup>2</sup>- سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف، دراسة حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 09.

<sup>3</sup>- بوشامخ خولة، دور الثقافة المقاولانية في إنشاء مؤسسات مصغرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013، ص 08.

<sup>4</sup>- دجماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 04

<sup>5</sup>- حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب البلدية، 2007، ص 47

<sup>6</sup>- Ventus Publishing APS . Managing the human Resource in the 21 st Century. zorlu senyucel.2009. p44

وتعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل.

وتعرف الثقافة على أنها: " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو عوامل لتقليدها في هذا الميدان أو ذاك".<sup>7</sup>

وقد ذكر محمد بن عبد الكريم الجزائري 1988 عشر استعمالات لمفهوم الثقافة عند العرب، وأهم معنى عندهم هو تصحيح وتقويم الاعوجاج.<sup>8</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الثقافة هي عبارة عن تلك الطريقة المميزة لحياة المجتمع التي تضم عاداته وتقليده وكل إنجازاته، حيث تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى والتي يتم توارثها ونقلها من جيل لآخر.

● **مكوناتها:** تتكون بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى أربع مجموعات:

- **الرموز (Symboles):** هي الكلمات واللغة أو الأشياء أو الانتماءات التي تكتسب معانيها من التقاليد الأعراف.

- **الأبطال (Héros):** سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات فهم يجسدون نماذج السلوك المرغوب.

- **الطقوس (Rituals):** هي أنشطة جماعية مثل الإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.

- **القيم (Values):** هي عبارة عن أحكام تفضيلية تحكم تصرفات الفرد في حياته العامة، مثل الاعتماد عن النفس، التعاون أو المنافسة.<sup>9</sup>

**الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها.**

**أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية.**

<sup>7</sup>- خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (E.N.I.G.A.B) مذكرة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015، ص 4.

<sup>8</sup>- عيساوي وهبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2011-2012، ص 7.

<sup>9</sup>- شتاتحة عائشة، أحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة المنظمة، دراسة سونلغاز بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2007، ص 120.

عرفها (Kossen) بأنها: " مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية

إلى الداخلية لتلك المنظمة".<sup>10</sup>

أو هي: نظام لمجموعة من المفاهيم العامة التي يقبلها الأفراد والجماعات في وقت محدد ويتم العمل من

خلالها.<sup>11</sup>

فالثقافة التنظيمية هي: مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات

المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.<sup>12</sup>

ويرى (Ditomos et All) الثقافة التنظيمية على أنها: كل معقد من القدرات والعادات المكتسبة

والمنقولة من الأفراد كأعضاء في المنظمة.<sup>13</sup>

ويرى (Thérenet) بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات

، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدك حياتها استجابة لبعض

المشاكل و بهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في

حقل العمل.<sup>14</sup>

ويرى (Harrison) أن ثقافة المنظمة هي: المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل طريقة

ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه

والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة.<sup>15</sup>

<sup>10</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 357.

<sup>11</sup>- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 76.

<sup>12</sup>- خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة حالة على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 3، 2014-2015، ص 56.

<sup>13</sup>- عبد الله علي، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة الدراسات جامعة الاغواط، العدد 15، 2011، ص 10.

<sup>14</sup>- هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (ENAMC)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2005-2006، ص 46.

<sup>15</sup>- عيساوي وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الجدول رقم (01): يوضح ملخص التعريفات.

صاحب التعريف	خصائصه
Kossen	مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى الداخلية للمنظمة.
Ditamos et all	تعقيدات، عادات مكتسبة ومنقولة من الأفراد كأعضاء في المنظمة.
Thérenet	عنصر المؤسسة، تختلف عن باقي المؤسسات، تعد من المراجع المشتركة، مجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات بين العمال.
Harisson	معتقدات عميقة، طريقة تنظيم، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد و مراقبتهم، كثافة التخطيط.
Kossen	مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى الداخلية للمنظمة.

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: مراحل تطور ثقافة المنظمة.

لقد دخل مفهوم الثقافة في أدبيات إدارة الأعمال في نهاية السبعينيات 1970 وبداية الثمانينيات 1980 من القرن الماضي، هذا لا يعني أنه لم يكن موجودا في السابق ثقافة للمنظمات لكن الضرورة حتمت الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغير قواعد المنافسة.<sup>16</sup>

ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة ج. اليوت (Elliot Jacques) سنة 1951 حتى و إن أكد (كيش ديس) أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينيات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1971 إذا استثنينا مقالي عبدا لله بندي ومزوار بلخضر. وهناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وهذا في سنة 1981 واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان ( corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينيات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما:

- كتاب ثقافة المنظمة (Kennedy et Deal 1982 :corporate culture).

- كتاب البحث عن الامتياز (Peters 1982 :search of excellence et Waterman).

وفي مصطلح التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا

منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>17</sup>

**الفرع الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية.**

**أولا: أنواع الثقافة التنظيمية.**

هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية وهما:

● **الثقافة القوية:**

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بما مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

➤ **الثقافة الضعيفة:**

يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فان العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>18</sup>

في حين رأى الطعمنة سنة 2001 أن الثقافة التنظيمية لها ثلاثة أنواع:

- الثقافة التنظيمية المتكاملة: هي مجموعة من الأنماط السلوكية والمفاهيم والقيم لضمان سيادة الثقافة المتكاملة.
- الثقافة التنظيمية المتباينة: هي مجموعة من العلاقات الثقافية تحكمها المتغيرات المتعلقة بالوضع الطبقي.
- الثقافة التنظيمية الغامضة: يؤكد هذا التصنيف على عدم وجود قيم أو معتقدات مشتركة بين الأفراد ويعتبر كل فرد جزء من المدرسة ويسعى جاهدا للحفاظ عليها.<sup>19</sup>

## **الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .**

<sup>17</sup>- عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص ص 13- 15.

<sup>18</sup>- عيساوي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>19</sup>- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث ج، 2014، ص...1.

– أما الدراسات \*الانترولوجية تقسم الثقافة إلى نوعين:

– الثقافة الإنسانية: وهو الجانب الوراثي من سلوكيات البشر المشتركة بينهم والتي تميزهم عن باقي الكائنات الحية كما يطلق عليها الثقافة العامة.

– الثقافة الجماعية: ترتبط بثقافة المجتمعات نظرا للاختلافات في إدراك الشعوب للمواضيع والتعامل معها، ويمكن أن ندرج في إطارها تقسيمات أخرى فرعية:

– الثقافة الوطنية – الثقافة الجهوية – الثقافة المذهبية – الثقافة التنظيمية (المؤسسية).<sup>21</sup>

### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تختلف من باحث لآخر فيما يلي ذكر لأهمها:

– الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

– الانتباه للتفاصيل: درجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

– الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

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

– نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات لشخص آخر.

– الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

– درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.

– الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.

– مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

– درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية.

– التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.<sup>22</sup>

## الفصل الأول : الاطار النظري لتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

\*- الانترولوجية: هي علم دراسة الإنسان التي تدرس جوانبه العضوية والاجتماعية والحضارية ومعرفة سلوكياته.

<sup>21</sup>- شتاتحة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>22</sup>- أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح

هذا إلى جانب خصائص أخرى:

- خاصة الاكتساب: أي أن الثقافة يمكن تعلمها فهي لا تعتمد فقط على عوامل وراثية أو بيولوجية
- الانتقال من جيل لآخر أو أنها تراكمية.
- رمزية المضمون وتشاركية الممارسة.
- متغيرة ومتطورة: أي أنها قادرة على التكيف لمطالب الناس.
- أنها إنسانية اجتماعية: أي أنها من صنع الإنسان الذي شارك في صنعها بشكل تفاعلي داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

- أنها بيئية: إذ تصدر من خلال البيئة وتشكل من خلال المجال الذي تنتمي إليه.<sup>23</sup>

الفرع الثالث: مكونات و أبعاد الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية.

تظهر من خلال أربعة أساليب وهي:

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Onenes): من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم و المعايير .
3. تطوير الإحساس بالانتماء (Membership): ومن خلال نظم الفوائد التخطيط الوظيفي، الاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
4. تفعيل التبادلية بين الأعضاء (Exchange): عن طريق عقود عمل والمشاركة في صناعة القرارات والتنسيق مع الجماعات.

وإذا ما أخذنا الأحرف الأولى من كل أسلوب تكونت كلمة (Home) على اعتبار أن الثقافة القوية المنظمة

تشبه العائلة التي تعمل تصور بيت.<sup>24</sup>

وهناك من يرى الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة وتمثل هذه العناصر (المكونات) في:

**الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .**

<sup>23</sup>- عبد الله علي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>24</sup>- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف البحرينية 2007، ص 39-40.

الأساطير، القصص، الحكايات، الطقوس الاحتفالات، البطولات والأبطال، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية، العادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأفراد عن طريق تصرفات المسؤولين.<sup>25</sup>

وقد حدد (Manice Therent) خمسة عناصر أساسية اقترح خلالها طرق تحليل مفصلة وهي:

- الأدوات الأساسية: المؤسسون (المعطيات الشخصية، الأصل الاجتماعي، التحدي، المبادئ الأساسية)،
- تاريخ المؤسسة: الأشخاص، الهياكل (القانونية، الداخلية)، التواريخ الكبرى، المحيط.
- الحرفة (المهنة): المهنة المكتسبة (من طرف الخارج) والمهنة الظاهرة (انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية) ومهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية)
- القيم: ما تعتبره المؤسسة الأحسن والأفضل، القيم المصرح بها في مختلف الوثائق، القيم الظاهرة في الاختبارات والاتصال الخارجي، القيم العملية (إجراءات مراقبة التسيير).
- 
- العلامات والرموز: العلامات بالنسبة لخارج (استقبال، اتصال)، (اللغة، اللباس)، الفضاء، (التهيئة، الألوان)، تسيير الوقت، الرموز (الطقوس، التواريخ، الشعارات (Logos)).<sup>26</sup>

### ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية والمملخصة في ما يلي:

1. دراسة (Pumpin) (1987) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: درجة التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة و العاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف و المواقف إزاء الإبداع وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا أبعادا للثقافة التنظيمية.
2. دراسة (Robbins) (1988) يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي (الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو النتائج، التوجه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية والثبات)،

## الفصل الأول : الاطار النظري لتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>25</sup>- اليس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006، ص15.

<sup>26</sup>- سامية معاوية، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة المنبئية سسكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة 2008-2009، ص ص 55-56.

3. دراسة (Robins) (1990) درس عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة، الهوية التنظيمية، نظام المكافأة، احتمال الصراع، أنماط الاتصال.
4. دراسة (Gomezetal) (1998) درس الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين لا بد من أخذهما بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.
5. دراسة (Rearson) (1999) خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: التمكّن، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.
6. دراسة (Kotler) (2000) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية تتمثل في: الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يجيئون بها الزبائن.
7. وأدرك (Daft) (2004) إلى وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو مدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز إستراتيجية المؤسسة الموجه للداخل و الخارج.
8. وحلل (Schreiner) (2005) الثقافة التنظيمية إلى أبعاد، استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة و الاتجاه نحو المشاركة والميل نحو استخدام المكافأة.

9. ودرس حسن علي الزعبي (2009) خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي القيم الهدفية، وقيم الدعم والتشجيع و قيم الانضباط وقيم النمط الحر، الإبداع.<sup>27</sup>

- وهناك من لخص الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية في عشر عناصر هي:
- المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة للأعضاء التنظيم.
  - تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة و المغامرة.
  - الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد الأهداف ومعايير واضحة للأداء.
  - التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
  - الرقابة: تتمثل في عدد القواعد الإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.
  - الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمنغبرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>27</sup>- ربيعة عباد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة فاصدي مرياح ورقلة، 2013-2014، ص ص 10-11.

- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

- نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.

- تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

- نماذج الاتصال: مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.<sup>28</sup>

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العوامل وهي:

1. الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4. المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مالية و أدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم و طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
  - أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
  - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في المهنة أو وظيفة معينة.
  - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.<sup>29</sup>

### المطلب الثاني : سلوك المواطنة التنظيمية (Comportement organisationnel envers la citoyenneté)

ان القرن الواحد و العشرين يتسم بمجموعة من التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة والمتلاحقة، إلى جانب رغبت المنظمات في الاستمرار والتطور وتحقيق أكبر العوائد، وهذا أدى بالمفكرين الإداريين إلى تكثيف جهودهم

### الفصل الأول : الاطار النظري لمنغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>28</sup>- يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2014-2015، ص33.

<sup>29</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

للبحث عن سلوكيات تنظيمية، تساعد المنظمات على الارتقاء بمستوى أدائها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا البحث، تقديم نظرة شاملة عن سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أهم التعريفات المتداولة بين الباحثين، وكذلك الأبعاد والعناصر الأساسية لها.

### الفرع الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

إذا اعتبرنا التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم من الأسباب الأساسية التي تدفع بها إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتهيئة بيئة عمل مناسبة له باعتباره عامل أساسي تتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر ما يسمى بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وهذا الأخير لقي اهتمام الكثير من طرف الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة، فهو يعتبر من الدعائم الأساسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها، بغية تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية.

### أولاً : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، واستمر بخطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظروف منافسة عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وبذلك فإن هذه الدراسة تركز على سلوكيات العاملين التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمي، ولكنها بنفس الوقت مهمة وحيوية لنجاح المنظمات وبقائها، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة .

بحيث تعددت الكتابات التي تفسر سلوك المواطنة، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل، وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: (السلوك الغير مكلف، والسلوك الدور الإضافي، وسلوك المواولة أو التأييد الاجتماعي).

ومن أهم الباحثين الذين حاولوا إعطاء تعريف لسلوك المواطنة نجد:

- عرفه (organ 1988) بأنه سلوك تطوعي اختياري، ال يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة، وزيادة فعاليتها وكفاءتها<sup>30</sup>.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>30</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003، ص 70.

ويتضح من خلال التعريف السابق، أن سلوك المواطنة هو سلوك بعيد كل البعد عن نظام الحوافز، ويقوم به العامل طواعية في مجال عمله.

- عرفه ( Mcallister1991) بأنه نمط من أنماط السلوك، يقوم به العامل وهو غير مكلف به ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة<sup>31</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن سلوك المواطنة، هو سلوك ال يقوم به العامل ضمن اللوائح الرسمية و القانونية و بطريقة عشوائية.

- يعرفه البعض الآخر بأنه قيام العاملين بكل ما يمكنهم القيام به للوصول للأداء الأمثل، حيث يذهب العاملون أثناء الأداء الوظيفي إلى ابعده من القواعد المحددة، بهدف الوصول إلى إرضاء العميل ومن ثم نجاح المؤسسة.

يشير هذا التعريف بأن سلوك المواطنة هو سلوك يهدف العامل من وراءه إلى تحقيق رضا العميل، من خلال القيام بعمله بمستوى أداء مرتفع.

ومن خلال التعاريف التي تطرق إليها الباحثون السابقون، يمكن أن نستنتج أن سلوك المواطنة هو عبارة عن عمل تطوعي خارج عن مجال الحوافز والمكافآت، يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم وبمستوى أداء مرتفع.

الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

#### ● الإيثار:

اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم أبعاد سلوكيات المواطنة، حيث يشير إليه كتصرفات لمساعدة الآخرين في حل المشاكل المرتبطة بالعمل، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتتمثل أهم الفوائد المترتبة

## الفصل الأول : الاطار النظري لمنغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>31</sup> سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص 10.

على هذا البعد، في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض دون تشتيت انتباه المشرفين، ويفيدهم أيضا في أنهم ال يظهروا لمشرفيهم حاجتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.<sup>32</sup>

#### ● الكياسة:

وهو محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وا الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.<sup>33</sup>

#### ● وعي الضمير:

ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والمساهمة ببدء مقترحات بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة

#### ● السلوك الحضاري:

ويشير إلى السلوك أو النشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها، كحضور الاجتماعات والندوات، والطالع على النشرات التي تصدرها المنظمة.<sup>34</sup>

#### ● الولاء التنظيمي:

ويمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين، وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها، وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعامل معها، وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.<sup>35</sup>

الفرع الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

وتتمثل أهم محددات سلوك المواطنة في العناصر التالية:

### الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>32</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص318.

<sup>33</sup> أحمد بن سالم العامري، نفس المرجع السابق، ص 80 .

<sup>34</sup> رياض أبازيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 2، 2010، ص5.

<sup>35</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. نفس المرجع السابق، ص 321 .

## ● الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي وهذا راجع إلى تعدد المداخل الفكرية أصحابها، فهناك من يعرفه بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة، وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، وفريق ثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد في العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، وعليه فالولاء التنظيمي يقصد به مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاحها واستمرارها، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار و العمل بها، فلقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي، وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العالقة بينهما، وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>36</sup>.

## ● العدالة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية هي إدراك للعدالة من طرف العاملين بمقارنة حالتهم مع زملاءهم الآخرين في العمل، أو إدراكهم للعدالة في مكان العمل من خلال عالجتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم في العمل.<sup>37</sup>

ومعظم الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أشارت إلى وجود ثلاثة أنواع أساسية :

- عدالة التوزيع: وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت والترقيات وغيرها، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافئات وغيرها، يتناسب مع الجهد الذي بذله<sup>38</sup>.
- عدالة الإجراءات: وهي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات، والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>36</sup> حمزة معمرى، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 48.

<sup>37</sup> محمد بن عبد هللا بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427هـ-1428هـ، ص 23.

<sup>38</sup> سميرة هارون، مرجع سبق ذكره، ص 23

- عدالة التعاملات: تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية، والاحترام، والدبلوماسية... الخ<sup>39</sup>.
- القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم و مبادئ ثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون ستكون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال و سلوكيات المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك 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 و تقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات طوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح<sup>40</sup>.
- القيادة التحويلية : لا زال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية، ومن أهمها دراسة الغامدي الذي يقول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز على القدرة على ملائمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات، لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، وتطلعات خلقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود، ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثمة تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم، فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية<sup>41</sup>.
- الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، و ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال،

## **الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .**

<sup>39</sup> عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2007، ص 5.

<sup>40</sup> معمرى , منصور، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>41</sup> محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة حالة على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2006/2007، ص 149.

- الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، و بالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون مجال أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات<sup>42</sup>.

#### ● الثقافة التنظيمية :

ظهرت ثقافة المنظمة كمفهوم تنظيمي في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، وقد مهد كتاب (الثقافة التنظيمية والقيادة) الجدار شين سنة 1985 الطريق للدراسات في مجال ثقافة المنظمة، ويعد شين واحد مما ساعدوا على إيجاد وتطوير هذا المصطلح، ويقصد بالثقافة التنظيمية نسق الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد، من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة،

مما يجعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد، باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل، ومن الواضح أن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين لتفسيرهم للأحداث التنظيمية، وعلى سلوكياتهم وتحدد لهم ما يعد مهما ومرغوبا أو غير مرغوب، وقد أثبتت بعض الدراسات ارتباط فعالية المنظمة بالنمط الثقافي لها، ذلك أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها الأفراد إيمانا عميقا، يكون لها تأثيرا كبيرا على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>43</sup>.

#### ● السياسة التنظيمية:

وهذا المحدد يطلق عليه أيضا التسييس التنظيمي، الذي يقصد به الممارسات والأنشطة التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم لتحقيق مصالحهم داخل المنظمة، والتكيف مع عبء عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير، وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال، تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة

### **الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .**

<sup>42</sup> معمرى، منصور، مرجع سبق ذكره ، 2014 ، ص 49.

<sup>43</sup> محمد بن عبد هللا بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1427هـ-1428هـ، ص 39.

في المنظمة، فمع ارتفاع مستويات التسييس الوظيفي تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، نظرا لضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته، والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسييس التنظيمي تقل الرسمية، و مع ذلك تنخفض الأعمال و السلوكيات التطوعية للأفراد<sup>44</sup>.

### ● الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، التي يمارسها الفرد حيث يعتقد أن العالقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعد أقوى من العالقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويمكن النظر إلى

الرضا الوظيفي من منظورين ألا وهما: المنظور العاطفي والمنظور الإدراكي، وتماشيا مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، اهتمت الدراسات ببحث العالقة بين الرضا

الفرع الرابع: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية و مداخلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص سلوك المواطنة ، ومن ثمة سنحاول التحدث عن مداخلها الأساسية:

### اولا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت خصائص سلوك المواطنة و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك ( مساعدة الفرد لزملائه في العمل، وتقديم الاقتراحات الخالقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع<sup>45</sup>.
- أن سلوك هو سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة<sup>46</sup>.
- أن سلوك المواطنة يقلل من التكاليف، ويؤدي إلى تحسين في المخرجات، ورفع روح التعاون بين العاملين<sup>47</sup>.

<sup>44</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص الفلسفة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014/2015، ص 31.

<sup>45</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>46</sup> سالمة عبد هلالا خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب هلالا، أثر العدالة الجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 2، 2015، ص 2.

## الفصل الأول :

### الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

- أن سلوك المواطنة ينبع من داخل الفرد نفسه، وبالتالي فهو يرتبط بالعوامل شخصية و الاتجاهات نحو العمل<sup>48</sup>.
- يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية<sup>49</sup>.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي، نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي، والذي يتم في إطاره تنفيذ المهام المشكلة للوظيفة المعينة<sup>50</sup>.

### ثانيا : مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل مداخل سلوك المواطنة في مدخلين أساسيين:

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصال بين سلوكات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لهذا المدخل، ينظر إلى سلوكات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، الذي يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة<sup>51</sup>.

## الفصل الأول :

### الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

- 
- <sup>47</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الرميزان، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015/2014، ص38.
- <sup>48</sup> لينا محمد سالم البوق، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015/2014، ص .
- <sup>49</sup> معراج هوارى، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، ص 134.
- <sup>50</sup> علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، العدد1، 2011، ص341.
- <sup>51</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي -دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011/2010، ص37.

- المدخل الثاني: ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة الفطرية، كالتي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية على أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقا لهذا المدخل، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك وهما:
  - سلوكيات تقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه.
  - سلوكيات تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه.

### المطلب الثالث: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة العوامل التي بدورها تعزز من سلوك المواطنة ثم إلى مجموعة المعوقات الناتجة عن عدم مساهمة الموظفين فيها.

#### أولا: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية في<sup>52</sup>:

- **العوامل الشخصية**: الإيجابية وتشمل على القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم أعمالهم، وتجعلهم يعبرون على الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف، كلما كان قادرا على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.
- **العوامل الموقفية**: المدركة وتشمل على قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود عالقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الإشراف في مسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وخاصة المحفزة منها مثل كالعامل ذي معنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

## الفصل الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

<sup>52</sup> علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة في الشركات الصناعية في مدينة سحاب-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، الشرق الأوسط، 2013/2014، ص، ص 29، 30.

- **عوامل المركز الوظيفي** : وتشمل على تولي منصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم عالقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المؤسسة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية، ومن إمكانية العمل بشكل فعال، ففضال عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها أنماط سلوك الدور الإضافي.

### ثانيا: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكات المواطنة التنظيمية كان له معوقات، وذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها<sup>53</sup>:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تم المنظمة، فضال عن عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أداءهم.
- تدني مستوى الثقة وضعف العالقة بين المرؤوسين والعاملين مع قيادتهم، وعدم وفاء المديرين بوعودهم ومسؤولياتهم.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير على آرائهم، وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، يعتبر أهم الأسباب التي تقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكات تطوعية.
- افتقاد بعض المنظمات الإدارية للعدالة التنظيمية، و التي إن وجدت بدورها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ظهور وانتشار بعض العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، و التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

و في الأخير نستنتج ان سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري و تطوعي يقوم بيه الفرد العامل بإرادته دون ان يطلب منه ذلك و دون ان يتوقع الحصول على مكافآت، فهو ليس من متطلبات الادوار الرسمية لكنه يعود بالنفع و الاثار الايجابية على الفرد و الجماعة و المؤسسة ككل، فهو احد المفاهيم المعاصر التي استحوذت عل اهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في دراسة هذا السلوك.

## الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص، ص 37،35.<sup>53</sup>

و من خلال معظم الدراسات و البحوث التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية تبين انه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم انه سلوك ينبع من رغبة الفرد العامل و الذي يعتبر من اهم ركائز نجاح المنظمة و تحقيقها لأهدافها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

إن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات، إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، لذلك أن الثقافة التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها الأفراد إيماناً عميقاً يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### الفرع الاول: علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

تلعب الثقافة دورا مهما في اكتساب المنظمة لهويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى من خلال القيم التي تتبناها والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه موظفيها وعملائها لذلك على قادة المنظمات ومديريها فهم هذه الثقافة لمعرفة سلوك أعضائها وكيفية التأثير فيهم لتغييره وتعديله عند الحاجة إلى ذلك حيث أن العنصر البشري لأصبح اليوم عاملا حاسما في نجاح المنظمة واكتسابها للميزة التنافسية.

توجد علاقات قوية بين خصائص الثقافة التنظيمي الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، ممارسة معايير الإدارة الثقافية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه كلما كانت درجة قوية للثقافة التنظيمية السائدة ويوافقون على أن هناك أيضا سلوك مواطنة تنظيمية عالي وأنه كلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبها درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأن القيادة الحكيمة الواعية والخبرة العملية بالعمل يؤدي لبناء ثقافة تنظيمية جعلها الإخلاص في العمل والاجتهاد فيه تحقيقا لمصالح المواطنين وتلبية رغباتهم لرفعة العمل وسمعة الأشخاص لذا يتبنى الموظفون سلوكيات مواطنة تنبع من حبهم لمنظمتهم وإخلاصهم في العمل وتعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظمتهم وقيادتها الحكيمة في معالجة أي خلل يمكن أن يطرأ كما تعمل القيادة على تبنى القدوة.

### الفرع الثاني: علاقة ثقافة المهمة والأفراد والدور بسلوك المواطنة التنظيمية.

تعتمد ثقافة المهمة على المساواة والتوجه نحو المهمة، وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد الموجهة نحو إنجاز المهمة المحددة وأهداف الشركة، وتكون القوة نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي.

كما يلعب سلوك الفرد دوراً مهماً في إنجاز هذه المهمة، حيث يعتبر هذا السلوك اختياري يهدف إلى ارتفاع المنظمة بكفاءة وفعالية، فهو ذات طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافر أو المكافآت بالمنظمة.

كما تعتبر ثقافة الفرد من النوع الذي يتصف تركيبه على المساواة بالإضافة إلى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الإنجاز لدى الموظف.

ولذا فإن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف، يؤدي هذا إلى تسخير المعرفة والمعلومات اللازمة، كما أن سلوك الموظف كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون عضواً في جماعة، فالجماعات أعرافها وقبورها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحياناً يعطي الأولوية لمعايير الجماعة.

من جهة أخرى تركز ثقافة الدور على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة ويتطلب من ذلك استخدام أفضل ما أمكن من الإمكانيات المادية البشرية المتاحة، فعندما يعمل الموظف في المنظمة تسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم.

### الفرع الثالث: علاقة الثقافة البيروقراطية وثقافة الفريق بسلوك المواطنة التنظيمية.

في الثقافة البيروقراطية يكون التركيز على اتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتم التنسيق بين الوحدات مع وجود تسلسل السلطة بصورة رسمية.

وبما أن سلوك الفرد داخل المنظمة مهم فهو يشمل المسؤوليات التي يقوم بها في الوظيفة الموكلة إليه، وإتباع القوانين واحترام السلطة.

ومن جهة ثانية فإن المنظمة تعد بمثابة عائلة كبيرة يتشارك العاملون فيها مع بعضهم البعض في إنجاز مهام العمل وتحرص الإدارة على تعليمهم وتوجيههم لتصحيح الأخطاء والانحرافات وليس لتصديدها، وتسعى باستمرار إلى تطوير أداء العاملين ومساعدتهم على الرقي بمستوياتهم المهنية، وتعتمد على تشكيل فرق العمل المتجانسة، وهي ثقافة متميزة يعمل أفرادها وفق مبادئ الولاء والثقة المتبادلة لتحقيق أفضل النتائج.

## الفصل الأول : الاطار النظري لتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

حيث يعتبر السلوك الجماعي مهم في المعاملات داخل المنظمة فهو يشمل التعاون مع الآخرين، اقتراح بعض التطويرات التنظيمية وتفاعل أعضاء المنظمة عند أدائهم لوظائفهم يؤدي هذا السلوك الى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية للمنظمة.<sup>54</sup>

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

سنتعرض في هذا المبحث إلى بعض الدراسات التي تناولت الدراسة العربية منها والأجنبية بالمطلب الأول وكذا أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: دراسة محلية وأجنبية حول الثقافة التنظيمية.

تعددت الدراسات في موضوع الثقافة التنظيمية وكذا سلوك المواطنة وسنحاول تسليط الضوء على اهم هذه الدراسات الأجنبية منها والعربية.

#### الفرع الأول: الدراسات الأجنبية.

في هذا البحث نحاول أن نتطرق لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وهي دراسات و أبحاث كثيرة، وسنحاول على سبيل المثال لا الحصر التطرق لأهمها:

humanre source On culture organisational of Impact Anthonia; The a Adewwale  
<sup>55</sup>Nigerianuniversities (2013). private of selectedsample on Study ractices :A

(أثر لثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في وظائف الموارد البشرية، دراسة عينة من الجامعات النيجرية الخاصة): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات الموارد البشرية وكان المنهج الوصفي للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المقدره بـ 237 أستاذا جامعيًا وموظفًا من مختلف الجامعات الخاصة بالنيجر وعولجت البيانات ببرنامج (Spssv19).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تساعد الثقافة التنظيمية في فهم مختلف الأدوار والمهام المنوطة بالموظف وتجنب إضاعة الوقت في محاولة فهمها.

وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف وبرامج التدريب والأداء الوظيفي وأداء العاملين وهيكل الأجور والتعويضات وكانت توصيات الدراسة بفتح ورشات عمل توضح ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية

### الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .

85. نفسه، المرجع عزام، - زياد<sup>54</sup>

<sup>55</sup>- جمال الدين عويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002، ص 88.

وعلاقتها بالوظائف الادارية المختلفة من اجل الدعم الثقافية التنظيمية وسلوك المواطنة للموظفين كما تما تنفيذ برامج تدريبية وتكوين العاملين لصقل المهارات وتنميتها داخل الجامعات الخاصة.

Managment an knowledge and culture organisationnel between Relationship the ،Moradietal  
56 (2013) enverrait in Malaysia MM4 media Empirical study on the multi

(العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة دراسة تطبيقية في الجامعة وسائط المتعددة هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة في مجال إدارة المعرفة واستخدم المنهج الوصفي لدراسة وكانت عينة الدراسة مقدره بـ 322 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جامعة وسائط المتعددة وأظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة في مجال ادارة المعرفة بالجامعة وقدمت الدراسة عدد من توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة بنشر مفهوم الثقافة التنظيمية بالجامعة العمل على تحقيق سلوك المواطنة من خلال الاهتمام بإدارة المعرفة.

Effectiveness in Hospital's Organizationa life and culture and Qualité of work Young; Organizationa  
57 (2011) Universities in Korla

(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة من خلال جودة الأداء التنظيمي بالمستشفيات الجامعية بكوريا): هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و جودة الأداء العاملين معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان الموزع على 145 عامل بالمستشفيات الجامعية بكوريا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية وكذا جودة الأداء العاملين في أداء المهام المنعكس ايجابا على سلوك المواطنة والفاعلية التنظيمية لدى عمال المستشفيات الجامعية، كما أوصت الدراسة بمواصلة التحسين المستمر للجودة الحياة العاملين والاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي ينعكس على الأداء التنظيمي ومن ثم تعزيز سلوك المواطنة بين العاملين.

organisationnel Commitment in Turkish the and Culture Teachers'Ofeorganizational ،alpek Balay  
58 Primarys chools (2010).

(الثقافة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية بتركيا والالتزام الوظيفي): كانت الدراسة حول انعكاس الثقافة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية بتركيا وسلوك المواطنة من خلال مدى التزامهم الوظيفي وكانت الدراسة لمعلمي المدارس الابتدائية للكبريات المدن الركية من خلال الاستبيان حيث توصلت الدراسة إلى الاختلاف الثقافة

## **الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة .**

56- سامي قياض الغراوي، ثقافة منظمات الأعمال (الأسس والتطبيقات)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 105.

57- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام، الأردن، 2015، ص ص 22-28.

58- محمد المحمدي الماضي، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 47.

التنظيمية للمعلمين حسب متغيراتهم الشخصية من جنس والمستوى التعليمي وكذا الحالة الاجتماعية والخبرة في مجال التربية ولتعليمكما أوضحت الدراسة إلى ان المعلمات اكثر قوة وثقافة مما انعكس على التزامهم الوظيفي، كما أظهرت الدراسة ان معلمي الطور الاول أكثر ادراكا للثقافة في المجال التعليمي وكذا تحديد الهوية الثقافية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة رفع المستوى الثقافي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية وتقوية روابط اتصال بين الاولياء والمعلمين والمساهمة في إعداد برامج تدريبهم وتكوينهم .

### الفرع الثاني: الدراسات العربية والمحلية.

صديقي بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوكيات المواطنة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، (2013).<sup>59</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (100) عامل في اربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة في ولاية ورقلة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ان هناك تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذلك الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما ان للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثير واضح على الأداء، وتوصلت لعدد من التوصيات من أهمها:زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الايجابية من قبل الادارة والعاملين، لان الاهتمام بمجال ثقافة المؤسسة يساهم في تنمية وتطوير مستوى الاداء، كما اوصت الدراسة بضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض اشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى الرضا الذي يدفعهم الى بذل جهود معتبرة.

الفرج بعنوان: نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية و اثرها على سلوكيات المواطنة الملائمة في مؤسسات

القطاع العام في سوريا، (2011).<sup>60</sup>

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف سمات الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في المؤسسات العامة السورية، وكذلك تلك المفضلة من وجهة نظر الباحثين(الخاضعين لدراسة)، تم المقارنة هذه الخصائص بين المؤسسات

<sup>59</sup> - محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر، الأردن، 2014، ص ص 38-39.

<sup>60</sup> - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 06.

السابقة .

المختلفة من حيث طبيعة نشاطها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل، وكذلك مجتمع الدراسة (293) مبحوثا، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج اهمها تعلق العاملين والمديرين وبيئة العمل والأهداف المنشودة وتوصلت لعدد من التوصيات أهمها يجب على الادارة خلق بيئة محفزة للريادة في الانجاز والإبداع، وسيادة علاقات التعاون، ومعالجة الصراعات الداخلية بالنقاش الهادف الى حلها ومشاركة العاملين في صياغة اهداف المؤسسة.

ابو زيد اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة للموظفين العاملين في البنوك التجارية الاردنية من خلال الإبداع الوظيفي لديهم، (2010).<sup>61</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على سلوكيات المواطنة للموظفين من خلال الابداع الوظيفي بأبعاده (توليد افكار جديدة) تنفيذ التغيير حل المشكلات لدى عينة من المديرين في البنوك الاردنية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لدراسة استخدم الباحث منهج الاسلوب الوصفي والتحليلي، تكون مجتمع الدراسة من بعض المدراء في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) وبلغ حجم العينة (560) مدرا في البنوك التجارية الاردنية. وقد توصلت لعدد من النتائج اهمها: ن يأخذ المديرين باهتمام اكبر القوة الرسمية وذلك لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع في اداء وظائفهم، واهتمام اكبر من قبل المديرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تدريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في البنوك التجارية الاردنية ، وان يهتم المديرين بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الافكار الجديدة والخلاقة.

8- بن خالد عبد الكريم بعنوان: الثقافة التنظيمية وأثرها في جودة حياة العمل-دراسة حالة موظفين القطاع الصحي بولاية أدرار. (2016).<sup>62</sup>

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى عوامل جودة الحياة في العمل، عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال قطاع الصحة بولاية أدرار، أي التأثير المعنوي بينهما، البحث عن الفروق بين المتغيرات الشخصية والمهنية لدى عينة الدراسة اتجاه جودة الحياة في العمل والثقافة التنظيمية، وتم اختيار عينة مكونة من (312) موظفا في مجال القطاع الصحي في ولاية ادرار، وقد توصلت لعدد من النتائج اهمها: توفر عوامل جودة الحياة في العمل

<sup>61</sup>- أسعد أحمد عكاشة، المرجع نفسه، ص 7.

<sup>62</sup>- دحماني زهرة، الثقافة التنظيمية نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص 11.

وعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسات قيد الدراسة بدرجة متوسطة، وجود تأثير دال احصائيا لبعض ابعاد جودة الحياة في العمل (خصائص منصب العمل، الأجور، والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) الثقافة التنظيمية، إما أبعاد (بيئة العمل، وأسلوب الرئيس في الإشراف) فكانت درجة التبوء غير دالة احصائيا و قد توصلت لتوصيات أهمها: البحث عن طرق التفاعل بين القيم الفردية والقيم التنظيمية في المؤسسات الصحية وإدماج ودراسة القيادة التنظيمية في المستشفيات وكيفية تأثيرها على القيم والمعايير التنظيمية في المؤسسات الصحية.

### المطلب الثاني: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف.

هناك أوجه التشابه والاختلاف بين العديد من الدراسات منها:

### الفرع الأول: أوجه الاتفاق.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجدنا ان هناك اتفاق بشكل جزئي حول الثقافة التنظيمية والآثار المترتبة عليها فيما يخص سلوك المواطنة، واهم وجه الاتفاق يبين معظم الدراسات السابقة وهو المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي، كأداة لجمع البيانات، أجمعت على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة وفي أهمية الدراسة أكدت على ضرورة نشر فهم الثقافة التنظيمية وتعزيز مفاهيم المواطنة لدى الموظفين من اجل التطوير والإبداع.

جميع الدراسات اشركت في العمل على ادخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية المقررة لتأهيل الموظفين داخل مؤسساتهم خاصة المناصب الاستشارية والحساسة.

جميع الدراسات اوصت على العمل على تعزيز مبدأ الثقة بين الموظفين والإدارة والموظفين وبعضهم البعض.

جميع الدراسات اجمعت على اعطاء اهتمام اكثر لتحقيق المساواة والعدل بين الموظفين من خلال مبدأ

الثواب والعقاب لأنه يحقق الشعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

هناك اتفاق بين جميع الدراسات على المبادرة والعمل على تعزيز وتلبية ما يتوقعه الموظفين من قبل ادارة

المؤسسة من علاوات وحوافز ومكافآت من اجل تحفيز المبدعين ماديا ومعنويا.

هناك شبه اجماع بين الدراسات على نشر القوانين والتعليمات و اللوائح الواضحة لنظام الترقيات والحوافز

والتعيينات للموظفين والالتزام بها لتحقيق مبدأ النزاهة و الشفافية والمساواة و العدالة بين الموظفين.

وباختصار يمكن القول على ان أوجه التشابه بين جميع هذه الدراسات يكمن في النتائج المتوصل إليها

تكون نسبة كبيرة متشابهة. <sup>63</sup>

الفرع الثاني: اوجه الاختلاف.

اختلفت الدراسات عن بعضها البعض في الابعاد التي تناولتها كل دراسة حيث كانت تعبر عن (أنماط الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، مجالات الثقافة التنظيمية) وكذا اختلاف اثر هذه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة بالنسبة للموظفين، والذي يمثل المتغير التابع لكل دراسة، حيث لم تربط أي دراسة بشكل مباشر ربط المتغيرين السابقين، وإنما تم ربطها، بمتغيرات مختلفة ومتعددة مثل (القيادة الإستراتيجية، المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، بيئة العمل، التمكين الإداري، وغيره من المتغيرات). ومن بين أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة يمكن في:

- اختلاف في تطبيق الثقافة التنظيمية في وضع الخطط الاستراتيجية داخل كل مؤسسة او منظمة خضعت لدراسة.
- اختلاف اثر الثقافة التنظيمية على رؤية و رسالة و قيم كل مؤسسة او منظمة خضعت لدراسة.
- وجود اختلاف في توفر الامكانيات اللازمة للموظفين في كل مؤسسة خضعت لدراسة مما ادى الى اختلاف في بعض النتائج المتوصل إليها. <sup>64</sup>

<sup>63</sup>- من إعداد الباحثة.

<sup>64</sup>- من إعداد الباحثة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية وتقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي، بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة.

وقد أولى الباحثون دور الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية يجعلهما من أساسات الاهتمام لأنهما مصدران للعملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكيل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صيغ الثقافة التنظيمية لسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناءة ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.



الجانب التطبيقي



الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسة اتصالات الجزائر

فرع غرداية



تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية لوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية، من خلال دراسة استقصائية لمجموعة من عمال هذه المؤسسة، بالاعتماد على استبيان مكوّن من أسئلة حول محاور اعتمادها لدراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة كمتغيرات مستقلة، وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

حيث سنقوم في هذا الصدد باستغلال برنامجي الإعلام الآلي: SPSS19.0، Excel 2013.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة؛

المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة؛

المبحث الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

## المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية.

يعتبر الاستثمار المحرك الأساسي والنواة لكل نشاط اقتصادي باعتباره أحد العوامل الرئيسية التي تدخل في تطور وتنمية المؤسسات وكذا في الاقتصاد العام لأي مؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية، حيث يمارس الاستثمار نشاطه حسب المجالات المختلفة مع التغييرات السريعة ومحاولة التكيف معها، كما يسمح الاستثمار مواكبة العصر وما جاء معه من تطور تكنولوجي.

كما إن المؤسسة اتصالات الجزائر لها وكالة تجارية خدماتية تقوم دور هام في نشاط تمويل المؤسسة فهي تسعى لتوسيع نشاطها في شبكات الاتصال والاشتراكات مع المتعاملين لانجاز مشاريع استثمارية مع الموردين ومستثمرين.

وفي الأخير نلقي نظرة على الإجراءات المشاريع وتبسيدها على أرض الواقع بالمؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة غرداية.

المطلب الأول المؤسسة ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>65</sup>

اتصالات الجزائر (AlgérieTelecom) هي: مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في انجاز الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الانترنت جوب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون (فبراير 2000) المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل البريد عن قطاع الاتصالات.

وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 جانفي من عام 2003.

- بلغت الحصة المالية الإجمالية للمعدات لتطوير والتهيئة الاستثمارات بـ 203976.

976203 مليون د. ج .

- بلغ عدد مشتركين في الهاتف حتى عام 2008 بـ 1285 262 مشتركا منها 2 731922 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشترك في الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11 مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010.

<sup>65</sup> - لوجي دلية، تصميم وإنجاز نظام معلوماتي لتقرير الشهري الأنظمة الزاسل بالوحدة العملية لاتصالاتالجزائر، غرداية، مذكرة لنيل تقي سامي 2007، ص 05.

الشكل رقم: (03) اتصالات الجزائر.



المصدر : مديرية الاتصالات الجزائرية.

### 1- أهدافها وأهميتها للمؤسسة:

الجودة والفعالية والنوعية الخدمات منذ البداية وهي تعتمد على أهداف أساسية تقوم عليها الشركة أو المؤسسة اتصالات الجزائر وتتجوز في نشاطات التالية:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات، بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات الجزائر.

### 1-1- هيكلها:

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية توحدنا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل تسيير من كل نقطة في الجزائر وكذلك من خلال هيكلها، نعلم في هيكلها على منطق الشمولية أي اتصال منتجاتها إلى ابعده نقطة في البلاد.

نسيرها مديرية عامة مقرها في العاصمة و12 مديرية إقليمية، وتحتوي هذه المديرية على إقليمية على مديريات. إلى تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بإضافة إلى مديرتين في العاصمة والمجموع 50 مديرية.

التدابير المرفقة للتوظيف: في إطار الشراكة اتصالات الجزائر يستفيد كذلك من كل الخيرات، أما بالنسبة لتوسيع الأنشطة وقطاع خدمات الاتصالات الجزائرية التي يمكن أن تؤدي لتنمية والاستثمار لتحقيق مستويات ربحية مع ارتفاع عوائد الاستثمار.

مخطط تطوير شبكة السلكية واللاسلكية في عام 2004/2008، حيث بلغت الاستثمارات الإجمالية 976 203 مليون د.ج، أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، هذه الاستثمارات كلها لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل وظائف ونقل الخبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة والإدارة الشبكة) والأقمار

الصناعية الاتصالات السلكية والأنترنت ونظم المعلومات

## 1-2- هيكل اتصالات الجزائر وتشمل ثلاثة مراكز رئيسية:

— اتصالات الجزائر العامة.

— موبيليس.

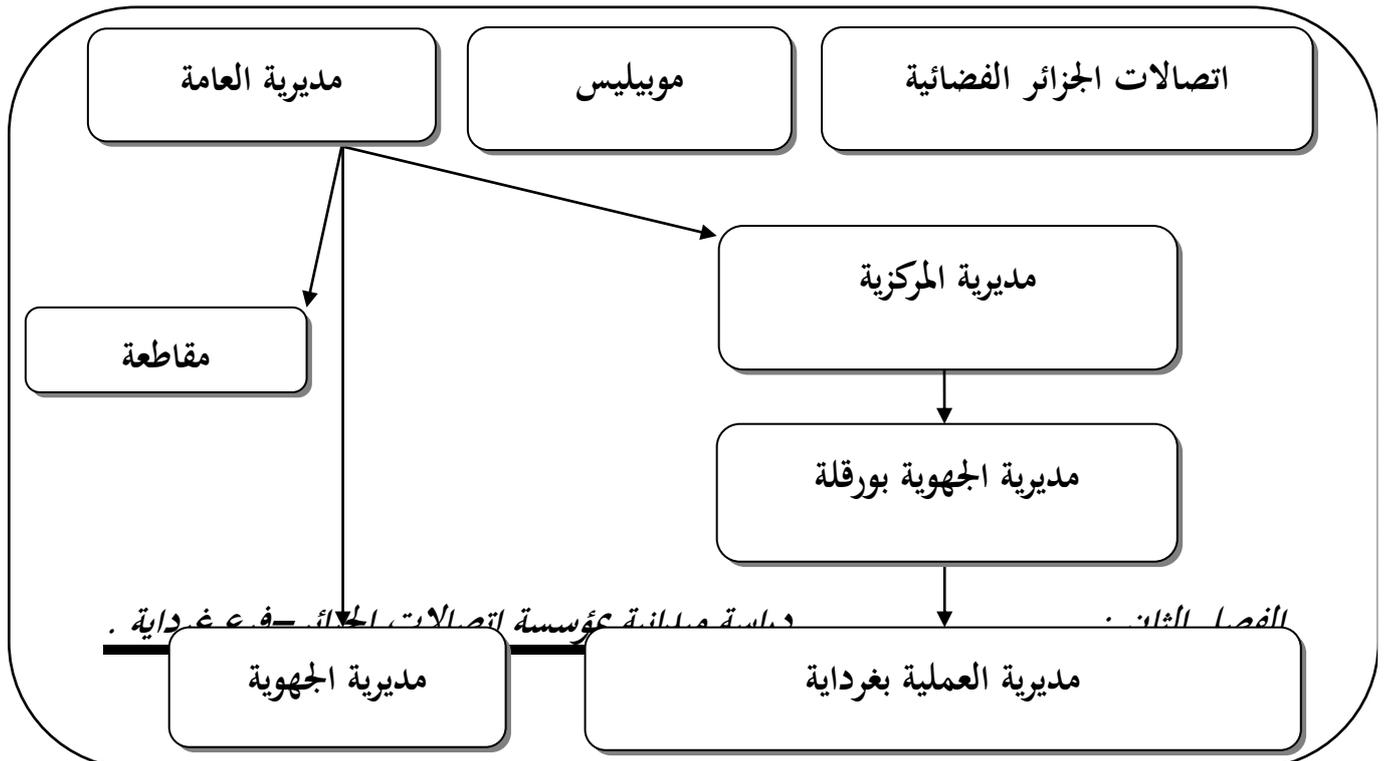
— الجزائر الفضائية.

الجزائر مؤسسة اقتصادية خدماتية فمجال اتصالات العنكبوتية ولها مديرية العامة وتنقسم إلى 05 مديريات

جهوية وكل مديرية تتفرع إلى مديرية عملية في كل ولاية كما في نموذج للاتصالات الجزائر ومنها نتعرف على مديرية اتصالات بوحدة غرداية.

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل للمؤسسة اتصالات الجزائر.

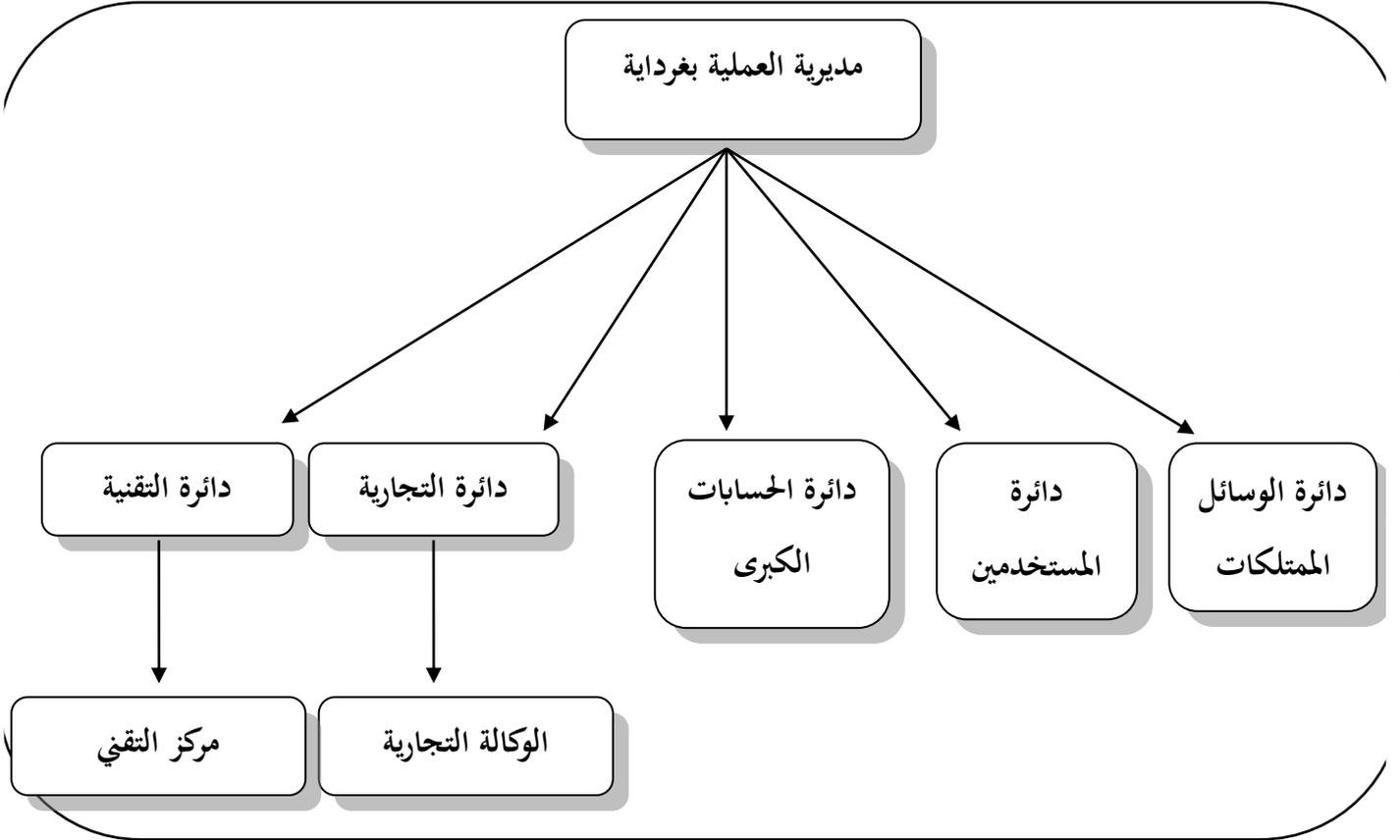
المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر.



## 2-مديرية العملية بوحدرة غرداية:

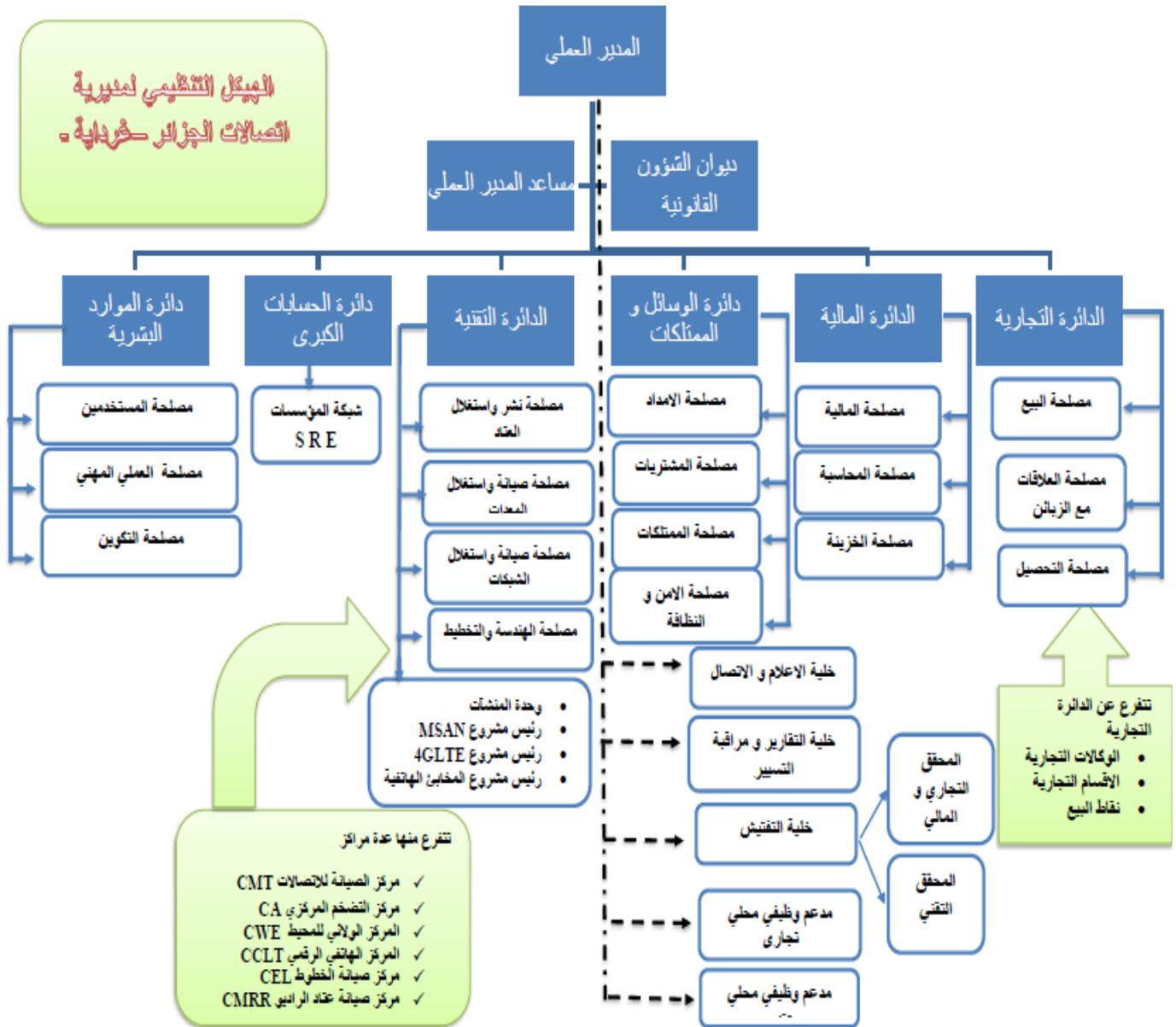
وهي إحدى المديریات التابعة إلى المديرية الجهوية بورقلة بالنسبة للجنوب، والمديرية العملية تتفرع إلى دوائر ومكلفة بمصالح ومن بينها مصلحة التجارة تسيير الوكالة التجارية التي لها دور فعال في نشاط المؤسسة من تمويل مصالح المؤسسة وتسيير شبكات اتصالات مع المتعاملين واشتراكات الداخلية.

الشكل رقم (05): يوضح هيكل المديرية العملية للاتصالات الجزائر بوحدرة غرداية.



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر - غرداية - (Dot-Ghardaia).



أولاً: تعريف مصالح المؤسسة اتصالات الجزائر ووظائفها:

- دائرة تجارية ووظائفها:

<p><u>مصلحة علاقات الزبائن:</u></p> <p>— تحرص على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التجارية والتقنية.</p> <p>— تحرص على التكفل العام بالواجهة التقنية والتجارية لتبلغ أهدافها التجارية.</p>	<p>دائرة تجارية</p>
<p><u>مصلحة المبيعات:</u></p> <p>— تقوم بتحديد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها.</p> <p>— تعتبر داعم للوحدات التجارية لتحسين قوة المبيعات.</p>	
<p><u>مصلحة التحصيل:</u></p> <p>— تقوم بإعداد الفواتير وتحصيل ومعالجة الديون بطريقة ودية.</p> <p>— تقوم بإعداد ميزانية الفوترة (تحديد رقم الأعمال) وإرسالها للمسؤول.</p>	

- دائرة الوسائل والممتلكات ووظائفها:

<p>— تضمن التموين بالموارد والمعدات اللازمة للاستغلال.</p>	<p>دائرة الوسائل والممتلكات</p>
<p>— تسيير المخزون.</p>	

- دائرة التقنية ووظائفها:

<p>— تضمن استغلال شبكات الوصول.</p>	<p>دائرة التقنية</p>
<p>— تضمن تسخير شبكات الوصول.</p>	
<p>— تضمن دراسة وتطوير شبكة الاتصال للمشاريع الجديدة وتوسيعها.</p>	
<p>— تضمن تحضير أماكن وضع معدات الاتصال (الهندسة المعمارية-النظافة-التكليف- الحماية- الوقاية والأمن).</p>	
<p>— تضمن صيانة الهياكل القاعدية.</p>	

– دائرة الموارد البشرية ووظائفها:

<p><b>مصلحة التكوين:</b> تنظيم وتحديد متطلبات التكوين (الداخلي والخارجي). اختيار برامج التكوين.</p>	<p>دائرة الموارد البشرية</p>
<p><b>مصلحة تسيير المستخدمين:</b> تضمن التسيير الإداري للعمال ومراقبة تعديلات الأجور. تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال (شهادة العمل، شهادة العمل الأجرة، كشف الراتب السنوي...).</p> <p>تسيير برنامج نظام البشرية المعلومات للموارد (HRAccess)</p>	
<p><b>مصلحة المهني العملي:</b> متابعة شؤون العمال الاجتماعية ك( طب العمل، حوادث العمل، التقارير الأدبية، مسك ومتابعة سجلات مفتشية العمل...).</p> <p>تقارير عن مشاكل العمال مثل تغيير منصب من درجة إلى درجة أدنى.</p>	

– دائرة المحاسبة والمالية ووظائفها:

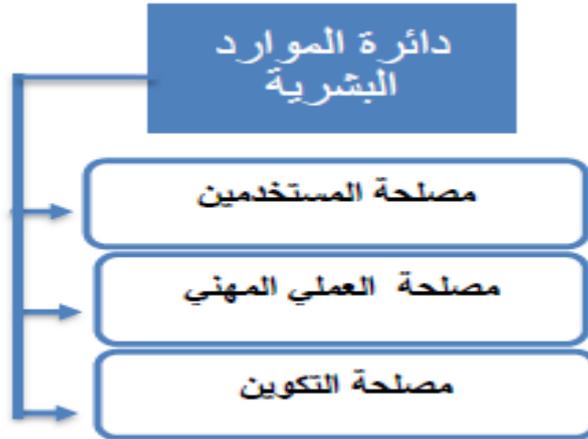
<p>● <b>مصلحة الخزينة:</b> – تسيير حسابات بنكية. – المصادقة على عمليات الخزينة.</p>	<p>دائرة المحاسبة والمالية</p>
<p>● <b>مصلحة المحاسبة:</b> – إنجاز التسجيلات والكتابات المحاسبية. – إنجاز الميزانية السنوية. – تحديث الوثائق المحاسبية للسجلات.</p>	
<p>● <b>مصلحة المالية:</b> – إعداد الميزانية العامة. – متابعة الوضعية المالية والمادية لمؤسسة.</p>	

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع غرداية .

ثانياً: الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية:

تتكون دائرة الموارد البشرية في مديرية عملية لاتصالات الجزائر بغرداية من ثلاثة مصالح يرأسها رئيس دائرة وهي كالتالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لموارد البشرية (Dot Ghardaia Rh)



### ■ مصلحة تسيير المستخدمين:

متابعة المسار المهني للموظف منذ دخوله للشركة لإنجاز مسابقة التوظيف إلى وصوله لسن التقاعد القانوني أو استقالته أو عدم استيفائه لشروط عقد العقده وهذا بمتابعة العمليات إدارية التي تتمثل في متابعة حياتهم المهنية كالتعيين (سلك، رتبة، تصنيف) الترسم، التقدم في الدرجات، الترقية إلى مناصب أعلى، وكما أنها تقوم بمتابعة تعديلات الأجر والمنح والعلاوات الشهرية للعاملين وكذا تحديث الإحصائيات المتعلقة بالعمال في الشركة.

### ■ تسيير المستخدمين حسب الآتي:

- الإشراف على متابعة عملية التوظيف من الإعلان إلى الاستدعاء إلى النتائج.
- إنجاز عقود العمل (المحدد المدة والغير المحدد المدة).
- مسك ملفات العمال والحرص على اكتمالها.
- التقييم بعد المدة القانونية من أجل قرار التثبيت.
- متابعة العطل السنوية والمرضية والاستثنائية.
- متابعة ملفات التقاعد.
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.

■ مصلحة التكوين:

تقوم مصلحة التكوين أولا بتحديد احتياجات التكوين التي تستقبلها من المراكز التقنية والوكالات التجارية ثم ترسلها للمديرية المركزية لدراستها وتوفير المستطاع منها و يبقى على المديرية العملية للولاية السهر على تطبيق المخططات السنوية للتكوين المصادق عليها من المديرية المركزية.

– من مهامها:

- 1- ربط علاقات مع مؤسسات التكوين المحلية ومتابعة المترشحين.
- 2- المساهمة في تكوين الشباب من خلال ضمان التربصات التطبيقية وكذا التمهين وفقا للقوانين السارية المفعول في المجال وللاتفاقيات الممضاة بين المديرية ومختلف مؤسسات التكوين المحلية أو الوطنية والجامعات والمعاهد.

– مصلحة العملي المهني:

يكون رئيس هذه المصلحة على دراية تامة بالنظام الداخلي بالرجوع إلى نص المادة 75 من القانون 11/90 نجد إن القانون الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتمحور على ثلاثة محاور وهي كالتالي:

– المحور الأول:

تنظيم العمل: غيابات، عطل حوادث العمل في حالة عمل يصرح لمصالح الضمان الاجتماعي خلال 48 ساعة ليوم استشارة الطبيب لأنه في هذه الحالة الضمان الاجتماعي يدفع للعامل يصرح عامل لمؤسسة يصرح خلال 24 ساعة من تعرضه للحدث، عطل خاصة سنوية... الخ.

– المحور الثاني:

نظافة وامن وطب العمل من مهام هذه المصلحة التركيز على طب العمل متابعة عامل إذا اجر فصولات الطبية السنوية وغيرها.

– المحور الثالث:

الانضباط أخطاء المهنية وعقوبات تأديبه ومجالس هيئة تأديبه يوجد ثلاثة أنواع من أخطاء المهنية فالخطأ هو تقصير وخرق للأحكام التشريعية وعقوبة إجراء يتخذ ضد العامل وتكون عقوبات حسب درجات

3.1. عقوبة من درجة الأولى: إنذار كتابي يعتبر كردع لجلب انتباه العامل، التوبيخ، توقيف عن العمل 03 أيام، يحرم من الأجر.

3.2. عقوبة من درجة الثانية: توقيف عن عمل من 04 أيام إلى 08 أيام يحرم من الأجر.

3.3. عقوبة من درجة الثالثة: تحويل تلقائي، تنزيل من رتبة، تسريح.

- المجلس التأديبي: يتكون من 03 أعضاء من مؤسسة مدير عملي بالإضافة إلى شخصين يختارهما المدير العملي و03 أعضاء ممثلي عمال (النقابة) ينتخب أعضاء آخرين في حالة غياب أعضاء حاليين تدرس عقوبات من درجة ثانية وثالثة تنتخب لجنة كل 03 سنوات ويشترط لأعضاء إن لا يكون له عقوبة من قبل، يمكن للعامل شطب عقوبة من درجة الأولى مدة سنة وستين بالنسبة للعقوبات من درجة الثانية وثالثة من ملف العامل.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

باعتبار أن الدراسة الحالة بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف

الاستبيان، ومن ثم توضح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب إجابته عليها باختبار أحد

البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعّالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب

في دراسته.<sup>66</sup>

<sup>66</sup>-Kothari, C.R, « Research Methohodology-Methods And Techniques », New Delhi , Wiley Eustern Limited, 1985, P26.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة واختبار الأداة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مشكلة الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

**المطلب الأول: تخطيط الدراسة.**

### 1- مشكلة الدراسة:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باهتمامات عدد من المفكرين والباحثين وظهرت عدة دراسات تؤكد ضرورة الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية لفهم لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وذلك لإنجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية ومنه كانت إشكاليه الدراسة كالتالي:

**ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة؟**

ومنه يمكننا طرح أسئلة الدراسة كما يلي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين أهداف المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية؟

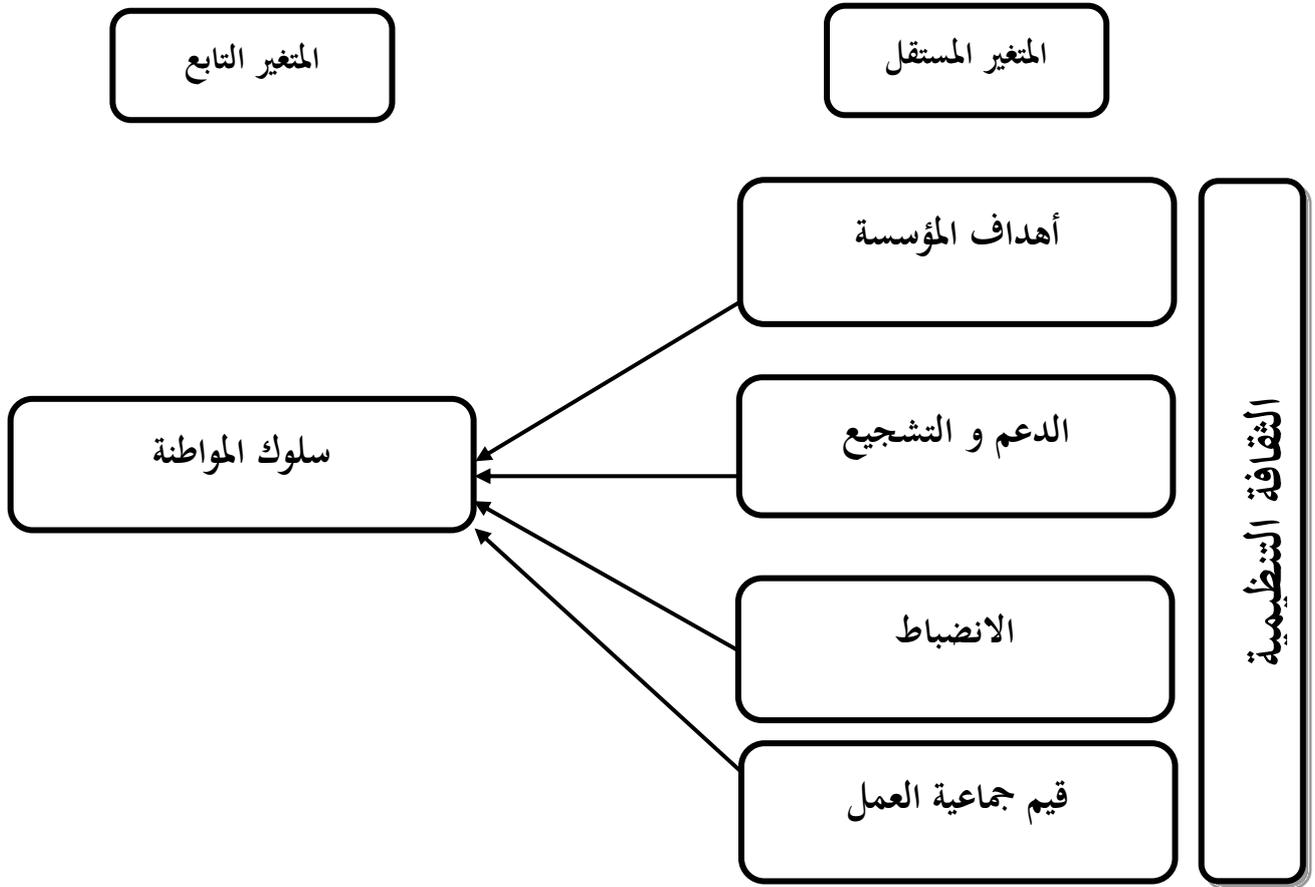
- ما هي طبيعة العلاقة بين الدعم والتشجيع وسلوك المواطنة التنظيمية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين الانضباط وسلوك المواطنة التنظيمية؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين قيم جماعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية؟

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

2- فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أهداف المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم و التشجيع وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قيم جماعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع غرداية .

#### 4- مجال و حدود الدراسة :

✓ الحدود الزمنية: من 2019/02/14 إلى 2019/03/04.

✓ الحدود المكانية: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية.

المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة:

من أجل قياس اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمنطقة، تم اختيار مجموعة من عمال هذه المؤسسة كمجتمع للدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 82 عامل في هذه الوكالة.

#### 2- أسلوب جمع البيانات الأولية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، و قد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة).

**القسم الثاني:** يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وهي على التوالي:

- المتغير الأول: أهداف المؤسسة، يتكون من خمسة عبارات؛

- المتغير الثاني: الدعم والتشجيع، يتكون من سبعة عبارات؛

- المتغير الثالث: الانضباط، يتكون من أربع عبارات؛

- المتغير الرابع: قيم جماعية العمل، يتكون من خمسة عبارات.

وكذا على المتغير التابع: المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية و يتكون من ثلاث عشرة عبارة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل

درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

الجدول رقم (03) درجات مقياس ليكرت

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

**الفصل الثاني :** دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع غرداية .

### 3- أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2013 في الرسومات البيانية المختلفة وبرنامج Spss19.0 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة؛
- نموذج الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### 4- ظروف عملية إعداد وتنفيذ الدراسة:

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المحكمين، ثم تم تصحيح بعض الأخطاء والخروج بالاستبيان في شكله النهائي، وبعد ذلك قمنا بتحرير الاستبيان في برنامج "word2013" وطبعه ورقياً.

حيث قمنا بتوزيع 90 استمارة من خلال زيارة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية، وعند زيارتنا تم استرجاع 88 استمارة، تم إلغاء منها 06 استمارات لعدم التماس الجدية في الإجابات، والتناقض وعدم الاكتمال، و في الأخير تحصلنا على 82 استمارة قابلة للدراسة.

### المطلب الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) و الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج Spss19.0 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
01	أهداف المؤسسة	5	0.808
02	الدعم و التشجيع	7	0.819
03	الانضباط	4	0.853
04	قيم جماعية العمل	5	0.870
05	الثقافة التنظيمية	21	0.904
06	سلوكالمواطنة التنظيمية	13	0.884
	مجموع عبارات الاستبيان	34	0.936

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 19

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي أكبر من (0,7)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، كما أنّ معاملات الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة تفوق (0.60) وهي نسبة يمكن قبوله الأغراض التحليل، إذ أنّها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منه معبر الزمن، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية.

المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة واختبار مدى استقلاليتها وكذا

عرض متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول رقم (09) التالي:

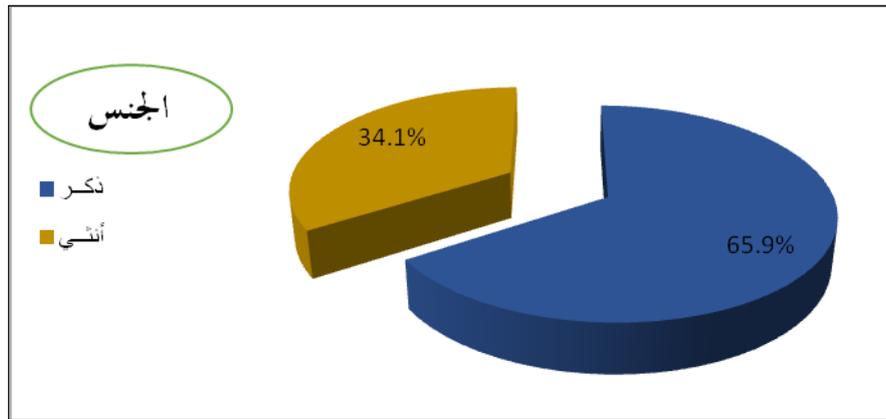
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	54	65.9%
أنثى	28	34.1%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم 04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (09) التالي:

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات (Excel 2013) على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول والشكل أعلاه أنما نسبته (65.9%) من عينة الدراسة من الذكور و(34.1%) من الإناث

ومنه نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث وهو ما نلمسه في الواقع، حيث أن عمال الوكالة التجارية

لاتصالات الجزائر - فرع غرداية، أغلبهم رجال.

2- السن: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) التالي:

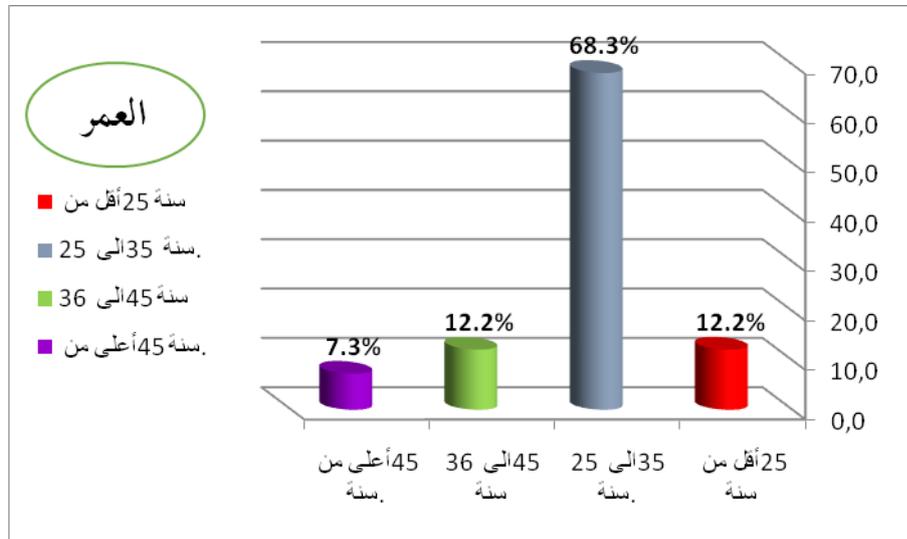
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	10	12.2%
من 25 إلى 35 سنة	56	68.3%
من 36 إلى 45 سنة	10	12.2%
أكبر من 45 سنة	6	7.3%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم 04))

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (..) التالي:

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (..) والشكل رقم (..) أنما نسبته (12.2%) من عينة الدراسة أعمارهم "أقل من 25

سنة"، ونسبة (68.3%) أعمارهم تتراوح بين "25 إلى 35 سنة"، وما نسبته (12.2%) كذلك أعمارهم تتراوح

بين "36 إلى 45 سنة"، و فقط نسبة 7.3% من تفوق أعمارهم الـ45 سنة، أي أن أكثر من 80% من الفئة

المستجوبة هي من فئة الشباب وهذا ما يمكن تفسيره بكون الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تعتمد على الكوادر الشابة.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (07)

التالي:

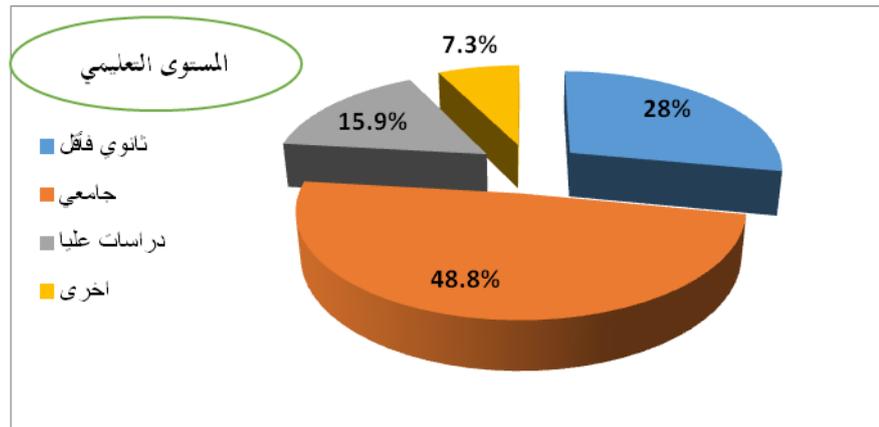
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	23	28%
جامعي	40	48.8%
دراسات عليا	13	15.9%
اخرى	6	7.3%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم 04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (..) التالي:

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات (Excel2013) على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل السابقين، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية

هو المستوى الجامعي بسبة (48.8%)، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة (28%)، ثم نسبة أصحاب

الدراسات العليا وتمثلت في (15.9%) أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لهم شهادات أخرى بـ(7.3%)، وعند تفسير النتائج نجد أنّ أغلب المستقصى منهم هم من الجامعيين كون المهام المسندة إليهم في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر تتطلب هذا المستوى.

4- سنوات الخدمة من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) التالي:

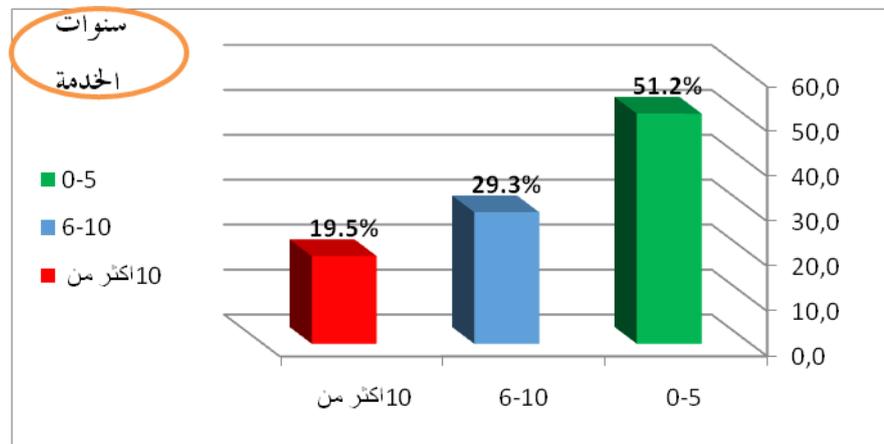
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة
5سنوات أو اقل	42	51.2%
من 6 إلى 10 سنوات	24	29,3%
10سنوات فما فوق	16	19.5%
المجموع	82	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات Spss19 (الملحق رقم 04)

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (12) التالي:

الشكل رقم (12): تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من مخرجات (Excel2013) على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أنّ أكبر نسبة تعود لمن هم أقل من 5 سنوات خبرة أي ما نسبته (51.2%) من العمال لا تزيد خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، بينما كانت نسبة من لهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات تقدر بـ (29.3%)، بينما كانت النسبة الأقل لمن تفوق خبرتهم 10 سنوات، ويمكن تفسير هذه النسب إلى كون الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية تعتمد على الخبرات الشابة.

5- المستوى الوظيفي: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (09)

التالي:

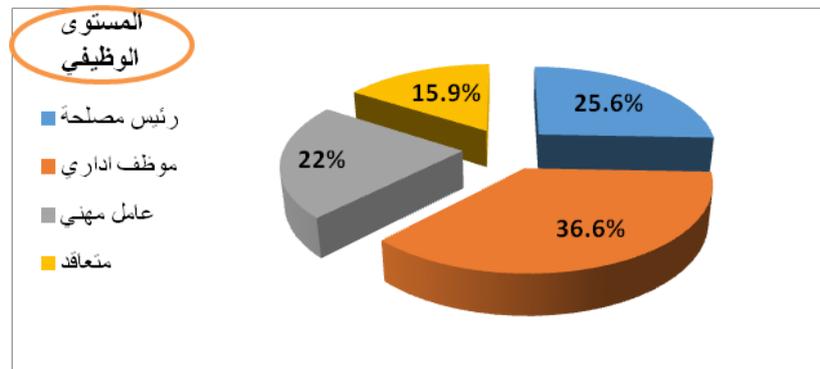
الجدول رقم (09) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	21	25.6%
موظف اداري	30	36.6%
عامل مهني	18	22%
متعاقد	13	15.9%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم(04))

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (13) التالي:

الشكل رقم (13): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات (Excel2013) على ضوء نتائج الاستبيان

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة (36.6%) من مجموع العمال

المستقصى منهم هم موظفين إداريين، و (25.6%) رؤساء مصالح، و (22%) عمال مهنيين، و (15.9%) عمال

متعاقدون وهذه النسب توضح تقريبا الهيكل التنظيمي المتبع في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر عموماً.

المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة.

لاختبار مدى موافقة عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمنفعة على محاور الاستبيان حسب مقياس ليكرت الخماسي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة.

تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي: (درجة أعلى استجابة-1)

درجة أعلى استجابة

نظرا لوجود خمس استجابات للاستمارة الإستبائية (المقياس)، فستكون حدود الاستجابات الخمس كما يلي

الجدول رقم (10) : جدول الاتجاه العام

المجال	الاتجاه العام
] 1.8 – 01]	غير موافق بشدة
]2.6 – 1.8]	غير موافق
]3.4 – 2.6]	محايد
]4.2 – 3.4]	موافق
] 05 – 4.2]	موافق بشدة

المصدر: وليد عبد الرحمن، خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2009، ص 26.

المحور الأول: أهداف المؤسسة.

يوضح الجدول اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (11) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين	4.37	0.65	موافق بشدة
02	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة	4.20	0.76	موافق بشدة
03	تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية تناسب السعر المطروح	4.00	0.80	موافق
04	هناك تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب ومهام كل عامل	4.20	0.66	موافق
05	يعتبر المسؤول تحقيق الأهداف معيار لقياس أداء العامل	4.03	0.85	موافق
متوسط عبارات المحور الأول		4.16	0.74	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم (07))

## الفصل الثاني :

### دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع غرداية .

من الجدول أعلاه يتضح أن هناك درجة موافقة على العبارات التي تمثل أهداف المؤسسة، أي ان اهداف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية واضحة للجميع، سواء أسلوب التعامل وجودة الخدمة المقدمة أو تحقيق الاهداف، وهذا ما تأكده المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة المستقصاة حيث كان المتوسط الحسابي لمحور أهداف المؤسسة يساوي (4.16)، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة الأولى و التي تقول بأن أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين هي الأكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى بانحراف معياري قدر ب (0.65).

#### المحور الثاني: الدعم والتشجيع.

يوضح الجدول اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الدعم والتشجيع.

#### الجدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تقدم مصلحة الأجور كشف لسلم الرواتب والمكافآت عند طلبها	4.21	0,96	موافق بشدة
02	تقدم المؤسسة علاوات وحوافز تناسب مجهود وعمل للعاملين	3.93	0,96	موافق
03	توفر المؤسسة جميع تجهيزات الازمة لأداء الأعمال	4.01	0,88	موافق
04	تهتم المؤسسة بتوفير جومناسب للعمل	3.90	0,88	موافق
05	توفر المؤسسة وسائل نقل من مقر العمل واليه	3.07	1,22	محايد
06	تهتم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العمال من خلال أنشطة رياضية والثقافية	3.54	1,21	موافق
07	يستفيد العامل بدورات تكوينية دورية لتنمية مهاراته	4.03	0,88	موافق
متوسط عبارات المحور الثاني		3.81	0,99	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم (07))

وفقا لما جاء في الجدول السابق من نتائج، يتبين لنا أنّ الاتجاه العام لأفراد العينة بالنسبة لمحور الدعم

والتشجيع هو الموافقة بمتوسط حسابي قدر ب (3.81)، و انحراف معياري ب (0.99)، الا أننا لاحظنا وجود حالة وحيدة من الحياد في العبارة التي تتعلق بتوفر المؤسسة وسائل نقل من مقر العمل و اليه.

ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارات 08 و 09 و 12 كانت أكثر تجانساً مقارنة بالإجابات الأخرى بانحراف معياري قدر بـ (0.88).

### المحور الثالث: الانضباط.

يوضح الجدول رقم (13) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص الانضباط.

### الجدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أحترم القانون الداخلي والإجراءات التنظيمية وفق المهام الموكلة الي	4.42	0.62	موافق بشدة
02	انجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد	4.43	0.61	موافق بشدة
03	التزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد (مواعد الدوام الرسمية)	4.37	0.76	موافق بشدة
04	احترم السلم الوظيفي عند ما أواجه مشكل في العمل	4.41	0.70	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الثالث		4.40	0,67	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 19 (الملحق رقم (07))

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة الإحصائية على العبارات المتعلقة بالانضباط قد كانت نحو اتجاه الموافقة بشدة حيث المتوسطات الحسابية تبين ذلك، كما أنّ المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.40)، وانحراف معياري بـ (0.67)، مما يدل على أن عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية يتمتعون بالانضباط في العمل، أما من خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ بأن الإجابة على العبارة رقم (14) والتي تعنى بإنجاز العمل في الوقت المحدد أكثر اتساقاً مقارنة بالإجابات الأخرى، بانحراف معياري قدر بـ (0.61).

## المحور الرابع: قيم جماعية العمل.

يوضح الجدول رقم (14) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص قيم جماعية العمل.

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	4.32	0.66	موافق بشدة
02	أشارك مع الزملاء في أداء الأعمال اذا طلب مني ذلك	4.43	0.61	موافق بشدة
03	أساهم في مساعدة الزملاء الجدد وتسهيل عمله عند الحاجة	4.36	0.74	موافق بشدة
04	أزود الزملاء بالمعلومات المهمة التي تساعدكم على أداء مهامهم	4.28	0.78	موافق بشدة
05	نساهم بطريقة جماعية في حل مشاكل المتعلقة بالعمل	4.29	0.79	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الرابع		4,33	0,71	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 19 (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة يتجه للموافقة بشدة، بمتوسط حسابي قدر بـ (4.33)، وانحراف معياري بـ (0.71)، فيما كانت العبارة 18 التي تقول أن العمال يتشاركون مع الزملاء في أداء المهام إذا طلب منهم ذلك هي الأكثر تجانسا بين باقي الإجابات، بإنحراف معياري يقدر بـ (0.66). وهذا أكبر دليل على وجود قيم العمل الجماعي في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية بين العمال.

## المحور الخامس: سلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول رقم (15) اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير عند الحاجة	4.39	0.73	موافق بشدة
02	استغرق زمنا إضافيا خارج الدوام لمساعدة زملائي	4.19	0.76	موافق
03	احترم زملائي وأتجنب الإساءة لمشاعرهم	4.56	0.58	موافق بشدة
04	أهتم بحقوق زملائي عند اتخاذ أي قرار أو إجراء وأتجنب كل قرار قد يؤثر سلبا عليهم	4.41	0.70	موافق بشدة
05	أتجنب تضخيم المشكلات والاستغراق فيها لمدة أطول	4.42	0.68	موافق بشدة
06	أظهر الاحترام والمجاملة لزملائي وأتجنب المشادات الكلامية في أوقات التوتر الشخصي أو المهني	4.42	0.56	موافق بشدة
07	أقضي معظم ساعات عملي في أداء واجباتي	4.32	0.68	موافق بشدة
08	أحرص على عدم التأخر أو الغياب إلا للضرورة	4.35	0.67	موافق بشدة
09	ألتزم بالنظام الداخلي والتعليمات العمل طوعا وحتي في غياب الرقابة الادارية	4.40	0.70	موافق بشدة
10	أحرص على أداء واجباتي الوظيفية ومتابعتها بعناية	4.40	0.58	موافق بشدة
11	أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى لأبسط مشكلات العمل	4.24	0.77	موافق بشدة
12	أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقد في المؤسسة	4.25	0.78	موافق بشدة
13	أواظب وأساهم في تقديم اقتراحات وحلول لتحسين أداء العمل	4.34	0.61	موافق بشدة
متوسط عبارات المحور الخامس		4.36	0.44	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS 19 (الملحق رقم 05)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معظم العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (4.19)

إلى (4.56) التي تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية بشدة، وانحرافات معيارية بين (0.56) و (0.78).

ومنه كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على المحور الخامس هو الموافقة بشدة وذلك يعني توفر سلوك

المواطنة التنظيمية لدى عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمنية، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا

المحور بـ (4.36) وانحراف معياري بـ (0.44).

فيما كانت العبارة الأكثر اتساقا بين كل عبارات المحور هي العبارة (10) من هذا المحور والتي تقولواحرص

على أداء واجباتي الوظيفية ومتابعتها بعناية، ما يدل على فهم عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بفرع

غرداية لثقافة المنظمة التنظيمية التي نمت لهم سلوك المواطنة التنظيمية ما ينعكس على تصرفاتهم أثناء العمل.

### المبحث الرابع: الاختبارات الإحصائية ونتائج الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فيالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - فرع غرداية.

#### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها هناك اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية التالية وإثبات صحتها و التي نوردها كما يلي:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف المؤسسة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للدعم والتشجيع على سلوك المواطنة التنظيمية مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للانضباط على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛
- 4- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقيم جماعية العمل على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المحاور المحددة للثقافة التنظيمية مع المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): ارتباط بيرسون للمحاور المحددة الثقافة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	قيم جماعية العمل	الانضباط	الدعم والتشجيع	اهداف المؤسسة		
				1	ارتباط بيرسون	اهداف المؤسسة
.610**	.467**	.525**	.576**		القيمة الاحتمالية Sig	
.000	.000	.000	.000	82	عدد العينة N	
				1	ارتباط بيرسون	الدعم والتشجيع
.530**	.360**	.424**			القيمة الاحتمالية Sig	
.000	.001	.000		82	عدد العينة N	
				1	ارتباط بيرسون	الانضباط
.589**	.582**		.424**		القيمة الاحتمالية Sig	
.000	.000		.000	82	عدد العينة N	
				1	ارتباط بيرسون	قيم جماعية العمل
.660**		.582**	.360**		القيمة الاحتمالية Sig	
.000		.000	.001	82	عدد العينة N	
				1	ارتباط بيرسون	سلوك المواطنة التنظيمية
.610**	.660**	.589**	.530**		القيمة الاحتمالية Sig	
.000	.000	.000	.000	82	عدد العينة N	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط بين المتغيرات المستقلة المحددة للثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن درجة الارتباط بين أهداف المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية كانت تقدر بـ (0.610)، ودرجة الارتباط بين الدعم والتشجيع وسلوك المواطنة التنظيمية كانت (0.530)، فيما كانت درجة ارتباط الانضباط بسلوك المواطنة التنظيمية تقدر بـ (0.589)، وبالنسبة للمتغير المستقل الأخير والمتمثل في قيم جماعية العمل، فقد كانت درجة ارتباطه بسلوك المواطنة التنظيمية تقدر بـ (0.660) وهي أعلى درجة ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة من محددات الثقافة التنظيمية والمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية والجدول رقم (17) يوضح النتائج:  
الجدول رقم (17): اختبار فرضيات الدراسة.

المتغيرات المستقلة (من م1 إلى م5)	المتغير التابع (م6)	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
أهداف المؤسسة	سلوك المواطنة التنظيمية	0,610	0,000	$0.170 + 3,384 = م1$
الدعم و التشجيع	سلوك المواطنة التنظيمية	0,530	0,000	$0.317 + 2,912 = م2$
الانضباط	سلوك المواطنة التنظيمية	0,589	0,000	$0.168 + 3,515 = م3$
قيم جماعية العمل	سلوك المواطنة التنظيمية	0,660	0,000	$0.175 + 3,471 = م4$
الثقافة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	0.942	0.000	$0.46 + 2.51 = م5$ ث ت

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19 (الملحق رقم 08) م: المحور. ث ت: الثقافة التنظيمية.  
معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في سلوك المواطنة التنظيمية الذي يسببه المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

من خلال الجدول رقم (..) نستنتج ما يلي:

#### الفرضية الأولى:

- نلاحظ أنّ ( $\text{Sig}=0.000 < 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أهداف المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (5%)؛

#### الفرضية الثانية:

- نلاحظ أنّ ( $\text{Sig}=0.000 < 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الدعم والتشجيع وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (5%)؛

#### الفرضية الثالثة:

- نلاحظ أنّ ( $\text{Sig}=0.000 < 0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية، إذاً يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الانضباط وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (5%).

الفرضية الرابعة:

- نلاحظ أنّ ( $\text{Sig}=0.000<0.05$ ) وبالتالي نقبل الفرضية، إذاً يوجد أثر ذودلالة إحصائية بين قيم جماعية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (5%)؛

النتيجة:

من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فيالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمنية. نلاحظ أنّ ( $\text{Sig}=0.000<0.05$ ) وبالتالي يمكننا الاستنتاج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية (5%).

كما يمكننا أن نلاحظ من معاملات التحديد المتعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتي تعبر عن مقدار تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن أهداف المؤسسة تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تقدر بـ (61%)، كما أن الدعم والتشجيع يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (53%) بينما الانضباط يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (59%)، فيما نلاحظ أن قيم جماعية العمل أثرت في سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (66%) وهي أكبر درجة تأثير.

أما الثقافة التنظيمية في حد ذاتها كمتغير رئيسي فكانت نسبة تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية بـ (94%)، أما النسبة المتبقية فتخص متغيرات أخرى تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية.



# الختامة



إن المورد البشري هو اغلي مورد من موارد المؤسسة باعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المؤسسة مع التغيرات السائدة في بيعة أعمالها، ومن تم في قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ودراسة الإطار للمؤسسة الذي يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة في الإنجاز، إتقان العمل، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان وان كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات.

وبعد هذه الدراسة وخاصة في الجانب النظري تبين لنا مايلي:

- الثقافة التنظيمية تعتبر ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي وحصص سوقية معتبرة.
  - المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تولي اهتماما بالغاً للمورد البشري و تعتبره مصدر النجاح، وهي تلك التي تتيح لهذا المورد البشري حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية و توفير المناخ تنظيمي يتميز بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية، وتشكل دافعا مهما نحو التفوق وتحسين الإنجاز.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع غرداية) وذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية.
  - إدارة المؤسسة تعمل دائما على الزيادة بحجم المكافآت والحوافز وهذا بدوره يساهم في رفع مستوى الأداء ويعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
  - هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة، ولاحظناه من السياسات والإجراءات المتبعة من إدارة المؤسسة، وهي إجراءات واضحة ومحددة بشكل دقيق، مما ساهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وتجلى ذلك من التزام جميع العاملين بسياسات العمل ومحاولتهم تقديم أفضل ما لديهم، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن.
- وبالتالي يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها تؤكد صحة الفرضيات التي وضعناها لدراسة هذا الموضوع.

● اقتراحات الدراسة:

- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين بها، لان الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء.
- مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها من اجل تنمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.
- تكوين العمال بشكل دوري ودائم، وفسح المجال لهم لتحمل بعض المسؤوليات وتشجيع حرية تقديم الاقتراحات والحلول .
- منح المكافآت والتحفيزات الأزمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الوظيفي لديهم
- محاولة تدريب العمال على أحدث الوسائل التي تساهم في الرفع من أدائهم.
- ضرورة وجود قيادة أو مسؤولين في المستوى المطلوب ليكونوا قدوة للعاملين.
- العمل على تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار، والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي لكون مجال المؤسسة يشهد تطورا كبيرا في مجال التجهيزات وكذا المهام المقدمة من المؤسسة.

● أفاق البحث:

- يعتبر مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة والهامة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي التي ينبغي التعمق فيها والقيام بالعديد من الدراسات حولها، وإعطاءها مزيد من الأهمية بالنسبة للأبحاث العربية والجزائرية على وجه الخصوص.
- ومن هذا المنطلق، فإن لهذا الموضوع أفاقا تتجه نحو التعمق في هذين المفهومين، وفي القطاع الخدمي في الجزائر، وذلك فيما يخص:
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإيثار لدى الموظفين في المؤسسة.
  - دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
  - تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي.
  - دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.



# قائمة المصادر والمراجع



## قائمة المصادر و المراجع

### ❖ كتب العربية:

- 1- جمال الدين عويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر، الجزائر، 2002.
- 2- سامي قياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (الأسس والتطبيقات)، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 3- كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام، الأردن، 2015.
- 4- محمد المحمدي الماضي، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
- 5- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر، الأردن، 2014.
- 6- نجوى يوسف جمال الدين و اخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات و البحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد الثالث ج1، 2014.

### ❖ مذكرات:

- 7- أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 8- أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- 9- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2008.
- 10- بوشامخ خولة، دور الثقافة المقاولاتية في إنشاء مؤسسات مصغرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.
- 11- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف البحرين 2007.
- 12- حميد دليل، دور ثقافة المؤسسة في التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة المياه سيدي الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.

## قائمة المصادر و المراجع

- 13- خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حركة الشركات، دراسة حالة على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2014-2015.
- 14- خير الدين جمعة، دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة E.N.I.G.A.B، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
- 15- دحماني زهرة، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 16- دحماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2009/2010.
- 17- ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة فاصدي مرياح ورقلة، 2013- 2014 .
- 18- سامية معاوية، الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة المينيئية سكسكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة 2008-2009.
- 19- سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافة تكيف النموذج أم تكيف الموظف، دراسة حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 20- شتاتحة عائشة، احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة المنظمة، دراسة سونلغاز بالأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، 2006- 2007 .
- 21- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضى الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2011-2012.
- 22- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مراحل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية 2007.
- 23- هدار لحسن دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2005-2006.

## قائمة المصادر و المراجع

24- اليس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم  
ALGAL، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2006.

25- يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري  
بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2014 - 2015.

❖ **المجلات:**

26- عبد الله علي، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة الدراسات جامعة الاغواط ، العدد 15، 2011 .

❖ **كتب الأجنبية:**

27- ventus publishing APS . Managing the human Resource in the 21  
st Century.2009 .



# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير

جامعة غارداية

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة  
التنظيمية

في مؤسسة : الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.المنیعة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التفضل والتعاون لأجل بإبداء آرائكم في العبارات الواردة فيه بكل  
صدق، وهذا لضمان مصداقية النتائج.

كما نحيطكم علما ونؤكد إن إجاباتكم سرية وإنا المعلومات التي سيتم جمعها من خلالها لن تستخدم إلا لأغراض  
البحث العلمي .

شاكرين لكم مسبقا بجهودكم وحسن تعاونكم.

و إشراف الاستاذ: شلالي محمد البشير

من إعداد الطالبة:مصباح فاطمة

القسم الأول : بيانات شخصية

أنا

ب

1- الجنس :

2- العمر: أقل من  سنة من 26 إلى  سنة م 36 إلى  سنة أكثر من 45

سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي  أقل شهادة  عليا  دراسات  شهادات

أخرى

4- سنوات الأقدمية: أقل من  من 06 إلى 10  أكثر من 10

5- المستوى الوظيفي:  رئيس  موظف  عامل

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

أولا : أسئلة حول الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أهداف المؤسسة						
01	أهداف المؤسسة ورسالتها واضحة لجميع العاملين					
02	تركز المؤسسة على جودة الخدمات المقدمة					
03	تركز المؤسسة على تقديم خدمات عالية تناسب السعر المطروح					
04	هناك تعليمات واضحة ومحددة حول أسلوب ومهام كل عامل					

					يعتبر المسؤول تحقيق الأهداف معيار لقياس أداء العامل	05
<b>الدعم والتشجيع</b>						
					تقدم مصلحة الأجور كشف لسلم الرواتب و المكافآت عند طلبها	06
					تقدم المؤسسة علاوات وحوافز تناسب مجهود وعمل للعاملين	07
					توفر المؤسسة جميع تجهيزات الأزمة لأداء الأعمال	08
					تتحم المؤسسة بتوفير جو مناسب للعمل	09
					توفر المؤسسة وسائل نقل من مقر العمل و إليه	10
					تتحم المؤسسة بتنمية العلاقات بين العمال من خلال أنشطة رياضية والثقافية	11
					يستفيد العامل بدورات تكوينية دورية لتنمية مهاراته	12
<b>الانضباط</b>						
					أحترم القانون الداخلي والإجراءات التنظيمية وفق المهام الموكلة إلي	13
					انجز العمل المطلوب مني في الوقت المحدد	14
					التزم في موعد قديمي ومغادرتي في الوقت المحدد (مواعد الدوام الرسمية)	15
					احترم السلم الوظيفي عند ما أواجه مشكل في العمل	16

## قيم جماعية العمل

					أشارك مع الزملاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	17
					أشارك مع الزملاء في أداء الأعمال إذا طلب مني ذلك	18
					أساهم في مساعدة الزملاء الجدد و تسهيل عمله عند الحاجة	19
					أزود الزملاء بالمعلومات المهمة التي تساعدكم على أداء مهامهم	20
					نساهم بطريقة جماعية في حل مشاكل المتعلقة بالعمل	21

## ثانيا : أسئلة حول سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير عند الحاجة					
02	استغرق زمتنا إضافيا خارج الدوام لمساعدة زملائي					
03	احترم زملائي و أتجنب الإساءة لمشاعرهم					
04	أهتم بحقوق زملائي عند اتخاذ أي قرار أو إجراء و أتجنب كل قرار قد يؤثر سلبا عليهم					
05	أتجنب تضخيم المشكلات والاستغراق فيها لمدة أطول					
06	أظهر الاحترام و المجاملة لزملائي وأتجنب المشادات الكلامية في أوقات التوتر الشخصي أو المهني					
07	أقضي معظم ساعات عملي في أداء واجباتي					
08	أحرص على عدم التأخر أو الغياب إلا للضرورة					

					ألتزم بالنظام الداخلي والتعليمات العمل طوعا ؛وحتى في غياب الرقابة الإدارية	09
					أحرص على أداء واجباتي الوظيفية ومتابعتها بعناية	10
					أتجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى لابطس مشكلات العمل	11
					أواظب على حضور اللقاءات و الندوات و الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة	12
					أواظب وأساهم في تقديم اقتراحات وحلول لتحسين أداء العمل	13

معامل الفا كرومباخ للثبات

لمجموع الاستبانة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	34

أهداف المؤسسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

الدعم و التشجيع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	7

الانضباط

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	4

قيم جماعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	5

## محور الثقافة التنظيمية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	21

## محور سلوك المواطنة التنظيمية

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	13

## المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1 التنظيمية الثقافة	82	0	4.3780	.65997
2 التنظيمية الثقافة	82	0	4.2073	.76558
3 التنظيمية الثقافة	82	0	4.0000	.80123
4 التنظيمية الثقافة	82	0	4.2073	.66179
5 التنظيمية الثقافة	82	0	4.0366	.85267
6 التنظيمية الثقافة	82	0	4.2195	.96896
7 التنظيمية الثقافة	82	0	3.9390	.96029
8 التنظيمية الثقافة	82	0	4.0122	.88183
9 التنظيمية الثقافة	82	0	3.9024	.88345
10 التنظيمية الثقافة	82	0	3.0732	1.22505
11 التنظيمية الثقافة	82	0	3.5488	1.21871
12 التنظيمية الثقافة	82	0	4.0366	.88115

13	التنظيمية الثقافة	82	0	4.4268	.62914
14	التنظيمية الثقافة	82	0	4.4390	.61056
15	التنظيمية الثقافة	82	0	4.3780	.76401
16	التنظيمية الثقافة	82	0	4.4146	.70187
17	التنظيمية الثقافة	82	0	4.3293	.66768
18	التنظيمية الثقافة	82	0	4.4390	.61056
19	التنظيمية الثقافة	82	0	4.3659	.74556
20	التنظيمية الثقافة	82	0	4.2805	.78997
21	التنظيمية الثقافة	82	0	4.2927	.79330
1	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.3902	.73293
2	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.1951	.76075
3	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.5610	.58999
4	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.4146	.70187
5	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.4268	.68548
6	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.4268	.56722
7	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.3293	.68592
8	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.3537	.67352
9	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.4024	.70026
10	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.4024	.58499
11	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.2439	.77875
12	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.2561	.78270
13	التنظيمية المواطنة سلوك	82	0	4.3415	.61302
	المؤسسة أهداف	82	0	4.1659	.56552
	التشجيع و الدعم	82	0	3.8188	.70131
	الانضباط	82	0	4.4146	.56549
	العمل جماعية قيم	82	0	4.3415	.58835
	التنظيمية الثقافة محور	82	0	4.1852	.47451
	التنظيمية المواطنة سلوك محور	82	0	4.3649	.44260
	المجموع	82	0	4.2751	.42992

## 1- معامل الارتباط للفرضية الأولى.

### Correlations

	المؤسسة أهداف	المواطنة سلوك محور التنظيمية
Pearson Correlation	1	.610**
المؤسسة أهداف Sig. (2-tailed)		.000
N	82	82
Pearson Correlation	.610**	1
التنظيمية المواطنة سلوك محور Sig. (2-tailed)	.000	
N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2- معامل الارتباط للفرضية الثانية.

### Correlations

	الدعم و التشجيع	محور سلوك المواطنة التنظيمية
Pearson Correlation	1	.530**
الدعم و التشجيع Sig. (2-tailed)		.000
N	82	82
Pearson Correlation	.530**	1
محور سلوك المواطنة التنظيمية Sig. (2-tailed)	.000	
N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 3- معامل الارتباط للفرضية الثالثة.

### Correlations

	الانضباط	المواطنة سلوك محور التنظيمية
Pearson Correlation	1	.589**
الانضباط Sig. (2-tailed)		.000
N	82	82
Pearson Correlation	.589**	1
التنظيمية المواطنة سلوك محور Sig. (2-tailed)	.000	

N	82	82
---	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### 4- معامل الارتباط للفرضية الرابعة.

##### Correlations

	العمل جماعية قيم	المواطنة سلوك محور التنظيمية
Pearson Correlation	1	.660**
العمل جماعية قيم Sig. (2-tailed)		.000
N	82	82
Pearson Correlation	.660**	1
التنظيمية المواطنة سلوك محور Sig. (2-tailed)	.000	
N	82	82

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### قائمة المحكمين

المؤسسة	الدرجة	الإسم واللقب
جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	العمور رميلة
جامعة غرداية	أستاذ مساعد أ	شلالي محمد البشير
جامعة غرداية	أستاذ مساعداً	رحماني يوسف زكرياء